

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

THÈSE PRÉSENTÉE À
LA FACULTÉ DES LETTRES ET SCIENCES HUMAINES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE ORGANISATIONNELLE (D. Ps.)

PAR
CLAUDIA OTIS-BOUCHARD

LE LIEN ENTRE L'HUMILITÉ D'UN NOUVEAU GESTIONNAIRE ET LES
RELATIONS AVEC SES PAIRS AVEC LA RÉUSSITE DE SA TRANSITION DANS
SON PREMIER POSTE DE GESTION.

Juillet 2019

Composition du jury

Le lien entre l'humilité d'un nouveau gestionnaire et les relations avec ses pairs avec la réussite de sa transition dans son premier poste de gestion.

Cette thèse a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Francine Roy, directrice de recherche
(Département de psychologie, Université de Sherbrooke)

François Courcy, codirecteur de recherche
(Département de psychologie, Université de Sherbrooke)

Louis Baron, membre du jury
(Développement humain et organisationnel, Université du Québec à Montréal)

Julie Lévesque-Côté, membre du jury
(Département de psychologie, Université de Sherbrooke)

Sommaire

À tous les ans, des milliers d'employés sont promus ou recrutés à des postes de gestion. Les organisations et les nouveaux venus doivent alors se préparer à affronter de nouveaux défis et à répondre aux attentes associées à cette transition de poste. Encore à ce jour, la transition de poste ne fait que très peu l'objet de recherche. Cette transition s'avère encore plus complexe pour les gestionnaires abordant pour la première fois les fonctions de gestion au point que près de la moitié d'entre eux ne réussissent pas à traverser cette étape cruciale. Certains facteurs semblent favoriser la réussite de la transition de poste, mais n'ont pas encore été testés empiriquement. En considérant la durée d'emploi dans un premier poste de gestion et le niveau de poste du nouveau gestionnaire au moment de la passation des trois instruments de mesure, les résultats au test de Sobel démontrent que la variable indépendante de l'humilité (HUM) du gestionnaire est liée significativement et de manière inverse à la réussite de la transition vers un premier poste de gestion (TPG). La variable indépendante de l'humilité (HUM) est liée significativement à la variable médiatrice de la capacité à établir des relations avec les pairs (CRP). La variable médiatrice de la capacité à établir des relations avec les pairs (CRP) est liée significativement à la variable dépendante de la réussite de la transition vers un premier poste de gestion (TPG). La variable médiatrice qu'est la capacité à établir des relations avec les pairs (CRP) a un effet médiateur partiel sur la relation entre l'humilité (HUM) et la réussite de la transition vers un premier poste de gestion (TPG). Ces résultats permettent aux organisations de considérer de nouveaux éléments pour favoriser la réussite des

nouveaux gestionnaires et à ces derniers de mieux se préparer à cette étape cruciale de leur carrière, la transition à un premier poste de gestion.

Mots clés : Nouveau gestionnaire, transition de poste, humilité, relations avec les pairs.

Table des matières

Sommaire	iii
Liste des tableaux	xi
Liste des figures	xi
Remerciements	xiv
Introduction	1
Contexte théorique	4
La gestion	5
Rôles de gestion et le gestionnaire	5
Niveau hiérarchique et premier poste de gestion	8
Les niveaux de poste de gestion	8
Le processus de transition de poste	11
Les défis du gestionnaire dans un premier poste de gestion	14
Facteurs favorisant la réussite de cette transition vers un premier poste de gestion ...	23
L'humilité	27
Définition et dimensions	27
Les hypothèses sociales relatives à l'humilité	35
Humilité et leadership	38
La capacité à établir des relations	43
Les impacts de la relation avec les autres	46

La relation avec les pairs	48
Objectifs de l'étude	51
Méthode.....	54
Participant·es et participants.....	55
Déroulement de l'étude.....	57
Traitement des aspects éthiques de la recherche	59
Instruments de mesure.....	61
Résultats	69
Nouveau questionnaire de recherche	71
Structure factorielle du questionnaire : réussite de la transition de poste (QTP)	71
Résultats psychométriques des questionnaires d'humilité et de la capacité à établir des relations avec les pairs	77
Vérification des hypothèses	78
Vérification des postulats	80
Taille de l'échantillon et valeurs extrêmes.....	81
Multicolinéarité et singularité.	81
Homoscédasticité, linéarité, indépendance et normalités des résidus.	82
Résultats principaux	83
Hypothèse 1, 2 et 3.	83
Hypothèse 4.....	84
Discussion	85

Mesure de la réussite de la transition vers un premier poste de gestion	87
Réussite de la transition vers un premier poste de gestion selon l'humilité.....	89
Liens entre la capacité du gestionnaire à établir des relations avec les pairs et son niveau d'humilité.....	92
Réussite de la transition de poste selon la capacité à établir des relations avec les pairs	93
Effet médiateur de la capacité à établir des relations avec les pairs dans la relation entre l'humilité et la réussite de la transition vers un premier poste de gestion.....	94
Limites de l'étude	96
Pistes de recherches futures.....	99
Implications pratiques	101
Conclusion	104
Références	108
Appendice A Étapes de la transition vers un premier poste de gestion	120
Appendice B Courriel adressé aux participants à l'étudeProjet de recherche	123
Appendice C Formulaire de consentement	125
Appendice D Questionnaire sociodémographique.....	131
Appendice E Certificat d'approbation du Comité d'éthique de la recherche Lettres et Sciences Humaines de l'Université de Sherbrooke	133
Appendice F Lettre d'autorisation de l'organisation	135

Appendice G Instrument de mesure sur l'humilité	137
Appendice H Tableaux de la traduction des items sur l'humilité	140
Appendice I Instrument de mesure sur la capacité à établir des relations avec les pairs	144
Appendice J Tableaux de la traduction des items sur la capacité à établir des relations avec les pairs	146
Appendice K Tableau des thèmes en lien avec la transition de poste de gestion ressortis de la documentation	150
Appendice L Courriel de sollicitation adressé aux hauts gestionnaires	153
Appendice M Formulaire de consentement pour les entrevues individuelles avec les gestionnaires de haut niveau	155
Appendice N Canevas d'entrevue individuelle avec les gestionnaires de haut niveau..	157
Appendice O Analyse thématique - Questionnaire transition de poste.....	160
Appendice P Instrument de mesure sur la transition dans un premier poste de gestion	166
Appendice Q Statistiques descriptives pour le questionnaire sur la transition de poste	172
Appendice R Matrice de saturation des items et facteurs du questionnaire sur la transition de poste	176
Appendice S Tableau des facteurs, items et définitions pour le questionnaire sur la transition de poste	179

Appendice T Statistiques descriptives pour le questionnaire sur l'humilité et le questionnaire de la capacité à établir des relations avec les pairs.....	182
--	-----

Liste des tableaux

Tableau 1	Facteur favorisant la transition de poste de gestion _____	24
Tableau 2	Les types d'humilité, leur définition et les outils de mesures associées ____	33
Tableau 3	Hypothèses sociales liées au construit de l'humilité _____	36
Tableau 4	Résumé des analyses factorielles exploratoires réalisées _____	74
Tableau 5	Corrélation entre les trois variables principales à l'étude _____	82
Tableau 6	Résultats pour les hypothèses 1,2 et 3 _____	83
Tableau 7	Résultat pour l'hypothèse 4 _____	84
Tableau 8	Tableau descriptif des étapes de la transition de poste _____	121
Tableau 9	Traduction des items sur l'humilité _____	141
Tableau 10	Traduction des items sur la capacité à établir des relations avec les pairs_	147
Tableau 11	Thèmes sur la transition de poste de gestion ressortis de la théorie _____	151
Tableau 12	Thèmes en lien avec la transition de poste de gestion retenus et les items associés _____	161
Tableau 13	Statistiques descriptives et répartition des réponses reçues (%) pour le questionnaire sur la transition de poste _____	173
Tableau 14	Matrice de saturation des items et facteurs du questionnaire sur la transition de poste _____	177
Tableau 15	Tableau des facteurs, items et définitions pour le questionnaire de la transition de poste _____	180

Tableau 16 Statistiques descriptives et répartition des réponses reçues (%) pour le questionnaire sur l'humilité	183
--	-----

Tableau 17 Statistiques descriptives et répartition des réponses reçues (%) pour le questionnaire sur la capacité à établir des relations avec les pairs	184
--	-----

Liste des figures

Figure 1. La réussite de la transition vers un premier poste de gestion en lien avec l'humilité du gestionnaire et sa capacité à établir des relations avec les pairs _____53

Remerciements

« Il y a plus de courage que de talents dans la plupart des réussites. » - Félix Leclerc

Le courage de choisir;

Le courage de réfléchir à ce que l'on veut vraiment;

Le courage de mettre ses limites;

Le courage d'expliquer;

Le courage de se relever;

Le courage de se choisir et de se respecter;

Le courage de se mettre au travail;

Le courage de poursuivre son objectif, sans cesse;

Le courage de se féliciter.

Le courage, il en a fallu, il a été nécessaire à toutes les étapes de ce beau et long parcours doctoral et plus particulièrement pour celles de la thèse. Sans ce courage et sans ces précieuses personnes autour de moi, rien n'aurait été possible.

Je tiens à remercier, tout d'abord, ma famille, qui a été à mes côtés depuis le début. Particulièrement ma mère, Christine, qui a cru en moi à chaque moment. Mon conjoint, Alexandre, qui a vécu avec moi, toutes les étapes de la thèse en ne ménageant pas les encouragements. Ma mamie, que j'ai perdue en cours de route, qui aurait tant aimé me

voir terminer ces longues études et à qui j'ai pensé souvent pour me donner la force de continuer.

Merci également à la société pour laquelle j'ai été employée et qui m'a permis de faire avancer le projet qui me tenait tant à cœur. Merci à Judith, ma supérieure, qui m'a donné de précieux conseils et qui prenait le temps de m'écrire à tout moment pour me demander : « As-tu rédigé ta page aujourd'hui ? ».

Merci à mon collègue au doctorat, Gabriel, cet ami qui a toujours été présent pour moi. Mon parcours doctoral n'aurait pas été le même sans lui.

Un merci bien spécial à Francine, ma directrice de thèse, qui m'a orienté dans la rédaction de la thèse de manière exceptionnelle, avec grande expertise. Tu as été une oreille attentive à toutes les étapes, tu m'as appris à me choisir et à croire en moi. Je n'aurais pas pu avoir meilleure accompagnatrice que toi. Même si nos chemins ont dû se séparés avant la remise finale de la thèse, tes encouragements ont été la clé de mon succès. Je ne te souhaite que le meilleur pour l'avenir.

Enfin, un merci plus que mérité à François, tu as su prendre la relève de mon encadrement avec brio. Merci d'avoir accepté de me donner le dernier coup de pouce qui a permis de parfaire cette thèse et de me dépasser. Les personnes que tu as mises sur mon chemin en fin de parcours m'ont ébloui par leur intelligence et leurs compétences. Je ne saurai jamais comment vous remercier davantage pour votre aide précieuse.

Introduction

À chaque année, un grand nombre de gestionnaires changent de poste. À chaque fois, ce changement comporte une phase de transition de poste. En effet, pour les entreprises du classement Fortune 500, près d'un demi-million de gestionnaires de tous les niveaux prennent de nouvelles fonctions tous les ans (Watkins, 2013). Gabarro (2007) souligne que des gestionnaires ont pris plus de deux ans et demi avant de réussir à bien maîtriser leurs nouvelles fonctions de gestion. Il existe un nombre limité de recherche sur la transition dans des postes de gestion (Ballinger & Schoorman, 2007; Denis, Langley, & Pineault, 2000; Gabarro, 1987). De nombreux auteurs affirment qu'il y a peu de reconnaissance en ce qui concerne l'importance des transitions et des ressources disponibles pour aider les nouveaux gestionnaires en transition (Denis et al., 2000). Un questionnaire adressé à plus de 1300 gestionnaires a fait ressortir la donnée suivante : pour 90% des répondants, les transitions dans de nouvelles fonctions font partie des éléments les plus difficiles de la profession de leader (Watkins, 2013). De plus, les transitions de poste perturbent les organisations et plus particulièrement le travail d'équipe (Watkins, 2013).

Même si les gestionnaires débutants sont d'une importance capitale pour l'organisation en ce qui a trait à la qualité du service à la clientèle, à l'innovation et à la performance financière (Hill, 2007; Séguin, 2010), les études démontrent que cette catégorie d'employés est encore négligée et les nouveaux gestionnaires continuent d'être considérés comme des exécutants aux yeux de leur supérieur (Séguin, 2010). La première expérience de gestion façonne la philosophie et le style de leadership du gestionnaire et

influence même l'ensemble de sa carrière (Hill, 2007). De plus, Hill (2004) constate qu'au cours des dernières années, les responsabilités demandées aux nouveaux gestionnaires deviennent de plus en plus exigeantes même s'ils sont en début de carrière. Toutefois, le manque de ressources fournies aux nouveaux gestionnaires à l'arrivée dans leurs nouvelles fonctions publiques subsiste (Manderscheid et Ardichvili, 2008).

La littérature présente plusieurs facteurs déterminants de la réussite de cette transition. Une meilleure connaissance par les organisations des facteurs ayant un impact lors de cette transition est donc importante. Cette étude va s'attarder notamment au facteur de l'humilité du gestionnaire (VI) et de sa capacité à établir des relations avec les pairs (VI). Ces facteurs sont soit peu documentés ou testés de façon empirique notamment dans le contexte d'une transition vers un premier poste de gestion. De plus, une meilleure compréhension du rôle de ces facteurs peut fournir aux organisations et aux futurs gestionnaires des pistes d'action pour favoriser la transition, notamment au sein même des processus de sélection et dans le développement des capacités de ces gestionnaires. De plus, un employé ayant comme objectif de carrière de devenir gestionnaire pourrait aussi les connaître avant de s'engager dans cette voie, pouvant ainsi favoriser sa réussite de cette importante étape de carrière. Cette recherche vise donc à établir la nature du lien entre deux facteurs, l'un personnel et l'autre interpersonnel et la réussite de la transition du gestionnaire vers un premier poste de gestion (VD).

Contexte théorique

Pour établir les objectifs de recherche, il importe de définir la gestion et le rôle du gestionnaire de façon à situer le rôle spécifique au travail de l'individu visé par cette étude. De plus, le contexte du passage à un premier rôle de gestion est abordé avec les attentes et défis associés. Par la suite, deux variables indépendantes représentant des facteurs pouvant influencer la réussite de la transition à ce premier rôle de gestion, l'une personnelle et l'autre interpersonnelle sont définies. Finalement, les liens documentés entre ces variables et la réussite de la transition à un premier poste de gestion, la variable dépendante, sont présentés.

La gestion

Rôles de gestion et le gestionnaire

Au début du vingtième siècle, l'école classique de Fayol résumait les fonctions de l'encadrement par ces cinq mots d'action : planifier, organiser, coordonner, commander et contrôler (Fayol, 1916). Dans les années trente, le travail de Fayol est revisité par Gulick (1937) contribuant ainsi à élargir l'éventail d'activités des gestionnaires et permettant dorénavant l'utilisation de l'acronyme suivant : POPCORD (planification, organisation, personnel, direction, coordination, rapport, budget). Même si cette terminologie associée au travail de gestion est encore utilisée aujourd'hui, les recherches ont démontré qu'elle mettait aussi l'accent sur certaines zones d'incertitude concernant ce rôle (Mintzberg, 2014). En effet, Mintzberg (1999) un des auteurs les plus reconnu dans le domaine de la gestion (Feldman, 2005), avance que certaines activités réalisées par le gestionnaire ne peuvent être classées dans l'une ou l'autre de ces catégories d'action. En procédant à

diverses analyses de contenus d'agendas, de comptes rendus et en faisant des observations intensives, Mintzberg (1999) a découvert que les gestionnaires, qu'il nomme des cadres dans ses écrits, occupaient une gamme encore plus étendue d'activités de gestion et réalisaient en moyenne 600 activités par jour. Même si le rôle du gestionnaire s'avère complexe (Hill, 2003), Mintzberg (2014) propose une définition qui sera retenue pour cette étude :

Est gestionnaire toute personne investie d'une autorité formelle ayant la responsabilité d'une organisation ou d'une de ses sous-unités pour atteindre deux objectifs fondamentaux, soit faire en sorte que son organisation produise de façon efficace les biens ou services qui lui sont spécifiques et que l'organisation serve les objectifs des personnes qui la contrôlent (les sources d'influence) et réaliser deux raisons d'être : servir de lien de communication clé entre son organisation et l'environnement de celle-ci, et assumer les responsabilités du fonctionnement du système statutaire.

De l'autorité formelle du cadre, telle que vu dans la définition, découle dix rôles de gestion selon Mintzberg (1999), divisés en trois catégories : les rôles interpersonnels engendrant les rôles liés à l'information qui à leur tour rendent possible les rôles de décision.

La première catégorie a trait aux rôles interpersonnels. En effet, les trois rôles de gestion faisant partie de cette catégorie ont pour résultat le développement des relations interpersonnelles du gestionnaire, et ce, en raison de son statut. Le premier rôle interpersonnel est nommé « symbole » et le gestionnaire y consacre en moyenne 12% de son temps. Ce rôle fait référence à celui de représentant dans lequel le gestionnaire doit

faire des apparitions lors d'évènements d'ordre social (Mintzberg, 1999). Le rôle suivant, le « leader », est décrit comme celui étant le plus important. Il permet au gestionnaire d'exercer son influence et d'amener la création de relation entre lui et ceux qu'il dirige. Le dernier rôle de cette catégorie est celui « d'agent de liaison » et est associé aux relations d'échanges entre le gestionnaire et son entourage, en particulier avec les membres de la chaîne horizontale. Ce rôle a pour objectif de mettre en phase l'organisation avec l'environnement.

La deuxième catégorie est celle des rôles liés à l'information. En effet, avec son statut, le gestionnaire a accès à beaucoup d'information et la communication est au cœur de son travail (Mintzberg, 1999). Le premier rôle de cette catégorie est celui de « l'observateur actif » et se traduit par la recherche continue de l'information en lien avec les changements, les problèmes potentiels et les opportunités à envisager en vue d'orienter ses décisions. Le rôle de « porte-parole » quant à lui permet de transmettre les informations à l'environnement tandis que celui de « diffuseur » permet de partager l'information ayant trait aux faits ou aux valeurs à l'intérieur de l'organisation (Mintzberg, 2014).

Finalement, la troisième catégorie est en lien avec les rôles de décision. En effet, en raison de l'autorité qu'il possède, le gestionnaire a normalement toutes les informations pour prendre des décisions importantes telles que tenir une réunion, négocier avec les clients, résoudre des problèmes, gérer son emploi du temps, etc. (Mintzberg, 2014). Dans son rôle « d'entrepreneur », le cadre est un instigateur des changements, c'est-à-dire qu'il

est appelé à réaliser les actions dites volontaires et contrôlées à l'intérieur de son équipe de travail. En tant que « régulateur », le cadre agit de manière à traiter les situations involontaires et incontrôlées (Mintzberg, 2014). Il est alors considéré comme un gestionnaire de crises (Mintzberg, 1999). Le cadre, dans son rôle de « répartiteur » est responsable de faire l'élaboration des stratégies en affectant les ressources de manière optimale (Mintzberg, 2014). Finalement, le cadre doit représenter l'organisation lors de négociations importantes, c'est pourquoi le rôle de « négociateur » lui est également attribué.

Tous ces rôles sont observés et attendus chez des gestionnaires occupant déjà une fonction de gestion. Mais, qu'en est-il des attentes envers un nouveau gestionnaire qui intègre pour une première fois un poste de gestion ?

Niveau hiérarchique et premier poste de gestion

Cette description du poste de gestion proposée par Mintzberg et les attentes associées peuvent être nuancées par certains contextes, tels que celui du niveau hiérarchique où se situe le poste et le fait que le détenteur en occupe un pour la première fois.

Les niveaux de poste de gestion. Il existe trois niveaux de poste de gestion, soit les gestionnaires de haut, d'intermédiaire et de premier niveau (Keenan, 2002). Selon le niveau, les attentes peuvent varier.

Dans son article, Keenan (2002) décrit les gestionnaires de plus haut niveau comme ceux possédant le plus de pouvoir et d'autorité, ce qui les rend responsables d'orienter l'organisation notamment en matière de vision, de culture, des normes et des standards et ce, généralement pour les prochains trois à dix ans. En effet, le futur de l'organisation repose entre leurs mains. Ainsi, ils doivent savoir définir une vision (DeChurch & Messmer-Magnus, 2010). Ils sont reconnus pour leurs capacités de communication et leur talent pour entrer en relation. De plus, ils doivent être plus qu'à l'aise à maîtriser l'art de la gestion du changement, car ceci est gage de leur efficacité (Jacobs & McGree, 2001).

Les gestionnaires de niveau intermédiaire font le lien entre les gestionnaires de haut et de premier niveau. Ils sont considérés comme la courroie de transmission de l'information (Keenan, 2002). Mumford, Campion et Morgeson (2007) ajoutent que tout comme les gestionnaires de haut niveau, leur capacité à établir des relations est gage de leur efficacité. En effet, ils doivent faire le lien entre différents groupes ou unités pour des projets ou des tâches spécifiques. Leur tâche consiste également à interpréter les politiques développées par les gestionnaires de haut niveau et en assurer la diffusion aux gestionnaires opérationnels. En ce qui a trait à la stratégie, les gestionnaires de niveau intermédiaire doivent se contenter d'opérationnaliser les stratégies mises en place par la haute direction tout en supportant les initiatives de changement. Ils sont considérés comme les pilotes clés pour implanter les changements (Huy, 2002).

De leur côté, les gestionnaires de premier niveau sont ceux étant le plus souvent en lien direct avec les travailleurs terrains qu'ils représentent. Les gestionnaires de premier niveau n'ont pas à définir la stratégie et les objectifs. Leur tâche consiste davantage à opérationnaliser les objectifs. Ils planifient sur une perspective à court terme, c'est-à-dire tout au plus quelques mois. On leur confère généralement moins d'autorité et la gestion du changement se fait plutôt à petite échelle (Jacobs & McGree, 2001).

Dans cette étude, il est question plus spécifiquement des gestionnaires accédant pour la première fois à un poste de gestion. Atteindre un poste de gestion de premier niveau est souvent la porte d'entrée dans la fonction de gestion. Ils sont donc, tel que vu précédemment, la plupart du temps en contact direct avec les employés. Les rôles et les responsabilités spécifiques à ce niveau de poste consistent principalement à superviser le personnel, c'est-à-dire, clarifier leurs attentes en tant que nouveau gestionnaire, gérer les conflits d'équipe, démontrer leur présence et maintenir un niveau de bonheur chez les employés afin qu'ils performant bien (Tétrault, 2012). Ainsi, ces gestionnaires sont responsables de régler les problèmes et d'améliorer l'efficacité dans ces quatre pôles d'activités: la productivité, la qualité, les relations et la santé et sécurité (Tétrault, 2012).

Selon Tétrault (2012), avec les années, les critères de sélection des gestionnaires de premier niveau ont évolués. En effet, avant le début des années 2000, un gestionnaire était reconnu compétent s'il possédait plusieurs connaissances techniques. Les entreprises mettaient alors l'accent sur le savoir de l'individu. Depuis, le gestionnaire est considéré

compétent s'il démontre son savoir-faire et son savoir-être, c'est-à-dire ses connaissances de l'organisation et des relations. Les organisations cherchent davantage des individus sachant mettre de l'avant leur leadership et non simplement leur expertise. Par exemple, selon Walker (2002), les nouveaux gestionnaires devraient être en mesure de consacrer 10% de leur travail à la stratégie et 90% aux aspects tactiques. Les attentes liées au premier poste de gestion peuvent correspondre à des critères permettant de mesurer la réussite de la transition à ce premier poste de gestion.

Le processus de transition de poste

Une fois le nouveau gestionnaire sélectionné, un processus de transition de poste prend place. De façon spécifique, dans cette étude, il est question de transition vers un premier poste de gestion, soit le passage d'un poste d'employé sans responsabilité de gestion à un poste avec les rôles associés à la gestion présentés précédemment. Le processus de transition à un premier poste de gestion est décrit principalement par trois auteurs dans cette étude : Austin, Regan, Gothard et Carnochan (2013), Bridges (2002) et Gabarro (2007). Le tableau 9 présente des auteurs traitant d'étapes ou de phases chronologiques et spécifiques quantifiées entre trois et cinq (Appendice A). Bridges (2002) parle de quatre étapes (émerger, devenir, agir et progresser). L'employé est d'abord choisi pour effectuer une transition vers un poste de gestion, à la deuxième étape, il redéfinit son identité, il doit par la suite tenter de bien comprendre son nouveau rôle de gestion. Finalement, il devient plus à l'aise à utiliser son leadership, à planifier l'avenir tout en gérant plus efficacement le présent. Austin et al. (2013) présentent les étapes de

« Terminaison » où l'employé doit mettre une croix sur son ancienne réalité, de « Zone neutre » où le nouveau gestionnaire doit remplacer ses anciennes habitudes et de « Commencement » où il doit commencer à utiliser de nouvelles habiletés. Finalement, Gabarro (2007) fait état de cinq étapes soit l'enracinement (1), l'immersion (2), le remodelage (3), la consolidation (4) et le perfectionnement (5). Elles se caractérisent en ordre par une période marquée d'actions et d'apprentissages intenses (1), par une meilleure compréhension de son nouveau rôle (2), par l'implantation de nouveaux éléments au sein de son équipe (3), par le suivi des changements effectués à la phase antérieure (4) et par le perfectionnement des opérations et la recherche d'opportunités (5).

Pour chacun des auteurs, il est clair que la transition amène son lot de difficultés pour le professionnel en début de parcours de gestion et va même jusqu'à créer un certain inconfort. En effet, Bridges (2002) parle de la redéfinition de l'identité du professionnel qui s'opère pendant la deuxième étape de son processus, ce qui peut être inconfortant pour l'individu, car il doit remettre en question ses croyances, ses principes et ses valeurs. De son côté, Austin et al. (2013) avancent que la « Zone neutre » est la plus difficile à vivre pour les nouveaux gestionnaires, car le changement des anciens comportements peut les amener à ressentir de l'anxiété, de l'incertitude et même à s'isoler. Pour ce qui est de l'« Enracinement » tel qu'expliqué par Gabarro (2007), les nouveaux gestionnaires peuvent se sentir dépassés, car la transition s'avère un grand changement pour l'individu. Mis à part, les difficultés rencontrées par les nouveaux gestionnaires en début de parcours de transition, les auteurs s'entendent pour dire que cette phase est généralement suivie

d'une période plus confortable. En effet, dans les phases suivantes, les nouveaux gestionnaires deviennent plus compétents dans leur rôle (Bridges, 2002), commencent à utiliser leur nouvelles habiletés (Austin et al., 2013) et ont une meilleure connaissance des dynamiques de base de l'organisation (Gabarro, 2007).

En ce qui a trait au temps consacré au processus de transition, il peut différer d'un auteur à l'autre. Par exemple, Watkins (2013) propose 90 jours pour la transition de poste de gestion de tous niveaux, mais avance que cette durée peut changer d'une personne à une autre. Pour l'auteur, l'important est que le gestionnaire réussisse à faire ses preuves à l'intérieur de ces trois premiers mois. Pour lui, un employé qui fait ses preuves est celui étant en mesure d'identifier les gains rapides à faire, de poser les bonnes questions aux bonnes personnes, de définir rapidement les désalignements et d'identifier rapidement les alliés et les adversaires dans son réseau de contact. Il parle aussi des points positifs à la prise de poste soit qu'elle s'avère une période d'opportunités pour le nouveau venu, c'est-à-dire une chance de prendre un nouveau départ donnant la possibilité d'apporter des changements dans l'organisation. D'un autre côté, il existe certains points négatifs à la prise d'un nouveau poste, le nouveau venu n'a pas d'emblée une connaissance aiguisée de son nouveau rôle, il n'a pas non plus un réseau de contact bien établi dans l'organisation et il peut être vulnérable. De son côté, Gabarro (2007), propose une durée de transition plus longue pouvant dépasser les onze mois pour la transition de poste. En effet, les nouveaux venus doivent passer à travers plusieurs étapes bien définies avant de se sentir complètement à l'aise dans leur nouveau poste.

Les défis du gestionnaire dans un premier poste de gestion

D'emblée, ce processus de transition lors de l'obtention d'un poste de gestion pour la première fois présente des défis à relever par le nouveau gestionnaire. La documentation fait état de ces défis et ils sont catégorisés dans six regroupements pour cette étude : la réflexion menant à l'acceptation ou non du poste, la confrontation des croyances en ce qui a trait à la gestion, les difficultés d'apprentissage liées au rôle et le stress associé, le faible soutien apporté au nouveau gestionnaire, les difficultés en lien avec la création de relation et le changement d'identité. Le fait de relever ces défis avec succès pourrait être considéré comme une mesure de la réussite de cette transition.

Le premier défi d'un nouveau gestionnaire survient avant même l'acceptation à son nouveau poste, c'est-à-dire lors de la réflexion menant à sa décision d'accepter ou non ce poste. Pour un employé, l'obtention du premier poste de gestion est perçue comme un signe de réussite et est flatteur pour ce dernier (Boudreault, 2014). Ainsi, selon Charpentier (2010), un employé peut être tenté d'accepter une promotion vers un premier poste de gestion pour des aspects de reconnaissance, pour les possibilités d'avancement, pour obtenir un statut plus élevé ou enfin pour bénéficier d'une augmentation des conditions salariales ou des responsabilités. Même si ces aspects semblent attrayants au premier abord, la décision de procéder à une transition de poste mérite d'être réfléchie en profondeur. Charpentier (2010) suggère notamment de bien mesurer les efforts requis pour atteindre le seuil d'efficacité et d'aisance souhaitable dans le rôle d'un nouveau gestionnaire avant de prendre la décision d'entrer dans ces nouvelles fonctions.

Selon Fleming (2008), la première année de travail en tant que gestionnaire représente une série de défis auxquels le titulaire du poste n'a pas toujours pensé avant sa promotion dans les rangs de la gestion. Toujours selon Fleming (2008), un employé, promu à l'interne ou recruté de l'externe pour occuper un premier poste de gestion, a intérêt à ne pas sous-estimer, au moment de sa réflexion, le fait de devenir responsable de la performance des autres. De plus, les employés recrutés dans un poste de gestion pour une nouvelle organisation devront faire face à plusieurs nouvelles réalités, c'est-à-dire, rencontrer une nouvelle équipe et de nouveaux clients, s'adapter à un nouvel environnement et à une nouvelle structure, adhérer à une nouvelle vision et une culture d'organisation différente. Dans le cas d'un employé promu dans un poste de gestion de la même organisation, celui-ci devra, faire face à des défis additionnels, par exemple, diriger d'anciens collègues de travail ou même passer d'un rôle de spécialiste reconnu à un rôle de généraliste (Boudreault, 2014).

Le deuxième défi du nouveau gestionnaire relève de la confrontation de leur croyance en lien avec ce nouveau rôle. Ainsi, les ressources humaines des organisations, de leur côté, doivent s'assurer de trouver des candidats désireux d'apprendre et motiver à remettre leurs croyances en question (Camiré, 2012). Les nouveaux gestionnaires convoitant un premier poste de gestion peuvent porter des croyances fausses ou irréalistes concernant leur nouvelle position, la transition est souvent plus difficile que prévue en raison de leur interprétation faussée du rôle de gestion (Hill, 2007). Ils ont une vision simpliste ou incomplète de leur nouvelle position (Plakhotnik, Rocco, & Roberts, 2011).

Plusieurs croyances à confronter sont documentées. L'une d'elles a trait à une conception erronée de l'autorité à l'intérieur de leur nouvelle position, par exemple s'attendre à avoir plus d'autorité ou une autorité significative et plus d'autonomie parce qu'ils sont maintenant gestionnaires (Hill, 2007).

Une autre croyance a trait à la culture d'équipe c'est-à-dire leur rôle dans la construction d'une équipe plutôt que dans celle de la relation individuelle. Ainsi, les nouveaux gestionnaires pensent parfois à tort qu'ils doivent favoriser la construction de relations individuelles avec leurs employés (Hill, 2007). Ainsi, ils ne reconnaissent pas et ne se sentent pas responsable de la construction d'une équipe et privilégient un renforcement de liens individuels.

Il existe aussi la croyance liée à une perception des nouveaux gestionnaires d'avoir un rôle de stabilisateur des activités de leur nouveau secteur alors les organisations considèrent le gestionnaire comme un agent de changement. Il doit donc être l'instigateur et faire des recommandations concernant ces changements, surtout pour les gestionnaires débutant dans un niveau intermédiaire de gestion. (Hill, 2007).

De plus, les nouveaux promus croient devoir répondre à des attentes s'avérant non réalistes vis-à-vis leur performance à court terme (Plakhotnik et al., 2011). L'étude de Miller (2006) affirme que la période de transition ou de probation pour les nouveaux gestionnaires peut durer de 6 à 18 mois pour apprendre tous les aspects de leur nouveau

rôle. Pour Plakhotnik et al. (2011), il peut être question de la nécessité d'une année complète pour apprendre à accepter, à apprécier les nouvelles responsabilités et à rejeter les fausses idées en lien avec leur nouveau rôle. De leur côté, les supérieurs des nouveaux gestionnaires ont souvent tendance à juger trop vite la performance de leur nouvelle recrue. En effet, à l'intérieur des trois premiers mois, ils pensent être en mesure de déterminer la réussite ou l'échec du nouveau gestionnaire (Watkins, 2013). Ainsi, ils mettent le focus sur ce qu'ils ont fait de moins bien au lieu de leur apporter du support et des opportunités d'apprentissage pendant toute la durée nécessaire à l'apprentissage de leur nouveau rôle.

Le troisième défi est en lien avec les difficultés dans l'apprentissage du rôle de gestion et le stress occasionné par ces apprentissages. Selon Hill (2007), les nouveaux gestionnaires ne peuvent pas apprendre leur nouveau rôle dans une salle de classe. En effet, selon elle, apprendre à mener un groupe se fait via un processus d'apprentissage par la pratique où les expériences vécues sont parfois difficiles. Ils doivent se mettre dans des situations nécessitant plus que leurs capacités et doivent apprendre par essais et erreurs. Aussi, selon Austin et al. (2013), les programmes de formation ne s'adressent souvent pas assez aux défis de la transition et mettent trop d'emphasis sur les habiletés de gestion. Dotlich, Noel et Walker (2004), de leur côté, affirment qu'un processus d'apprentissage et de désapprentissage est nécessaire pour effectuer une transition avec succès.

De plus, selon Fleming (2008), certains rôles de gestion peuvent représenter des apprentissages supplémentaires pour les nouveaux arrivants : déléguer, gérer des conflits, gérer le temps et gérer un changement. Devant ces situations particulières, certaines erreurs sont souvent commises par de nouveaux gestionnaires. En effet, les nouveaux gestionnaires délèguent difficilement et continuent à réaliser toutes les tâches individuellement ce qui diminuent leur chance de produire les résultats organisationnels ou individuels escomptés (Fleming, 2008). Dans le même sens, l'auteur traite aussi de leur gestion du temps déficiente ayant un impact sur leur qualité de vie. La gestion des conflits est particulièrement exigeante pour un nouveau gestionnaire et souvent reportée à plus tard. En ce qui a trait à la gestion du changement, le rôle des nouveaux gestionnaires consiste à reconnaître les résistances de l'équipe et à être proactif ce qui n'est pas toujours facile à faire lors de l'arrivée en poste. Les nouveaux gestionnaires doivent aussi apprendre à connaître la culture organisationnelle et ses impacts afin de mieux s'adapter, ceci étant le défi ultime du leadership selon Manderscheid et Ardichvili (2008).

De plus, les gestionnaires devront être en mesure de gérer le stress associé à l'apprentissage de cette nouvelle position (Hill, 2004). En effet, ce nouveau rôle amène beaucoup de stress, certains gestionnaires affirment que la première expérience de gestion s'apparente à une session d'examens finaux qui durerait 365 jours (Hill, 2007). Il importe aux nouveaux gestionnaires de se tenir prêts à faire des apprentissages sur eux-mêmes. Lors de la transition, ils en apprendront sur leur identité, leurs forces, leurs limites et ils devront être prêts à faire les changements nécessaires ce qui les amèneront à vivre du

stress (Hill, 2004). Malheureusement selon Fleming (2008), la reconnaissance et l'acceptation des limites personnelles des nouveaux gestionnaires peuvent parfois être difficiles à réaliser. L'apprentissage personnel des nouveaux gestionnaires implique de se rendre vulnérables et d'admettre ce qu'ils ne savent pas (Hill, 2004). Ce qui pourrait les aider pour surmonter ces difficultés serait de se concentrer sur le feed-back reçu (Byford, Watkins & Triantogiannis, 2017).

Au fur et à mesure qu'ils apprennent leur nouveau rôle, les gestionnaires nouvellement recrutés ou promus sont amenés à vivre de la solitude et à se sentir isolés (Hill, 2007). Par ailleurs, comme plusieurs études le mentionnent, il est plus facile d'apprendre dans un contexte où le nouveau gestionnaire peut compter sur le support des pairs et du supérieur (Hill, 2007).

Le quatrième défi est associé à la nature et l'ampleur du soutien fourni au nouveau gestionnaire lors de son arrivée en poste. Fleming (2008) constate la variation en ce qui a trait à la quantité dans la préparation et le support fourni au nouveau gestionnaire par les organisations lors de cette transition de poste. Ameson (2005) aborde aussi le manque de communication, de supervision, de feedback et d'orientation de la part du supérieur durant cette période de transition. Pour le nouveau gestionnaire, cela peut signifier un échec de cette période de transition. Dans l'étude de Gabarro (2007), le problème interpersonnel le plus commun entre le nouveau gestionnaire et ses subordonnés ou son supérieur concerne l'échec à s'entendre sur des objectifs communs. Par ailleurs, les nouveaux gestionnaires

semblent ne pas solliciter l'appui dont ils ont besoin (Hill, 2007). Cette étude précise aussi que seulement 50% des nouveaux gestionnaires se tournent vers leur supérieur pour demander assistance, cela arrivant spécifiquement lors d'une crise importante (Hill, 2007). Les nouveaux gestionnaires perçoivent un danger à demander de l'aide. Ils pensent notamment que certains pourraient utiliser ces informations partagées (anxiétés, problèmes, erreurs) contre eux (Hill, 2007). Les organisations de leur côté devraient fournir davantage de soutien au nouveau venu en fournissant une description de poste claire, des objectifs de performance et de la formation (Plakhotnik et al., 2011). En ce qui a trait aux collègues de gestion, leur accueil et leur support auraient un impact sur le succès et la performance de travail du nouveau gestionnaire (Pearce, 1982).

Le cinquième défi est en lien avec la possible difficulté à créer des relations interpersonnelles. Durant la période de transition, les gestionnaires doivent s'attendre à ce que leurs moindres faits et gestes soient observés et scrutés par le nouvel entourage amenant le stress de la première impression (Boudreault, 2014). Il est étonnant de voir à quel point des opinions négatives, rumeurs ou insinuations sur le nouveau gestionnaire peuvent se répandre rapidement à l'intérieur de l'organisation (Boudreault, 2014). Pour le nouveau promu ou recruté, le simple fait de se faire accepter ou non de l'entourage est un enjeu à considérer dans la transition de poste (Pearce, 1982). Selon ce même auteur, 87% des nouveaux gestionnaires prétendent avoir des problèmes avec leurs subordonnés et 66% avec leur supérieur.

Concernant la relation avec les subordonnés, il faut savoir qu'elle continue de se développer un an après l'arrivée en poste du nouveau gestionnaire (Kangas, 2013). De plus, le problème numéro un vécu par les nouveaux gestionnaires est l'échec à construire un partenariat et à favoriser le travail d'équipe à leur arrivée (Brown, 2006). Ainsi, Kangas (2013) stipule que les attentes des subordonnées envers leur gestionnaire se forment avant même son arrivée. Il importe de les considérer pour comprendre comment les relations subordonnés-gestionnaire se développeront dans le futur. En effet, lorsque les attentes des subordonnés envers le nouveau gestionnaire sont pessimistes au départ, l'attitude globale concernant le gestionnaire et ses actions auront tendance à demeurer négatives dans le temps (Kangas, 2013). Aussi, la réaction affective des membres d'une équipe en ce qui a trait à la relève de gestion est basée en partie sur la qualité de la relation entretenue avec l'ancien gestionnaire (Ballinger, Schoorman, & Lehman, 2009). Par ailleurs, les nouveaux gestionnaires obtenant une promotion au sein de la même organisation sont parfois amenés à diriger leurs anciens collègues de travail ce qui augmentent les défis de gestion pour celui-ci (Cohen, 2005). Dans un sondage récent sur la transition de poste, Byford, Watkins et Triantogiannis (2017) ont sondé plus de 550 gestionnaires dans le but de connaître les plus grands défis vécus lors de la transition de poste, et 57% de ces gestionnaires ont nommé la difficulté à forger des alliances avec leurs pairs de travail.

La sixième et dernière catégorie de défis recensés et vécus est en lien avec le changement d'identité professionnelle du nouveau gestionnaire (Camiré, 2012). Le passage vers un poste de gestion représente aussi une transition identitaire pour les

nouveaux gestionnaires (Austin et al., 2013). Ils vivront ainsi certaines souffrances au fur et à mesure de la transformation de leur identité professionnelle (Hill, 2007). Selon Austin et al. (2013), l'incompatibilité entre l'identité personnelle du nouveau gestionnaire et son identité de rôle peut même aller jusqu'à contribuer à un épuisement professionnel. L'identité professionnelle se développe avec le temps, car elle nécessite des changements dans les attitudes, les comportements et requière des ajustements psychologiques (Hill, 2003). Les nouveaux gestionnaires peuvent commencer à accepter leur nouvelle identité professionnelle seulement six mois après leur entrée dans une nouvelle position. De plus, selon Austin et al. (2003) peu d'attention est portée au changement d'identité et de rôle du gestionnaire par les organisations pendant cette transition. En effet, le gestionnaire devra souvent passer d'un rôle de spécialiste vers un rôle de généraliste (Camiré, 2012) ou d'un rôle de bon technicien à gestionnaire (Plakhotnik et al., 2011). Cette personne aura un deuil à faire puisqu'elle devra accepter de ne plus être l'expert du groupe afin d'exécuter convenablement le rôle de gestionnaire (Camiré, 2012) et être responsable du travail des autres (Hill, 2003). Comme gestionnaires, ils devront définir un agenda et le faire réaliser par l'ensemble d'un groupe ce à quoi leur carrière en tant qu'exécutant individuel ne les a pas nécessairement préparés (Hill, 2007). Si une organisation ne fait pas un processus de sélection, ceux promus comme nouveaux gestionnaires peuvent être mis en poste inutilement (Plakhotnik et al., 2011).

Ainsi, en plus de devoir apprendre à développer les rôles interpersonnels, d'information et de décision comme tous les gestionnaires peu importe le niveau

hiérarchique (Mintzberg, 1999), le nouveau venu est confronté à des défis propres à son arrivée dans un premier poste de gestion. Selon leur niveau de développement et leurs compétences, les nouveaux gestionnaires se sentiront, dans cette position de transition, plus ou moins confortables. Ils seront scrutés à la loupe par leur entourage et sans cesse évalués sur une période allant de 90 jours (Watkins, 2013) à plus de 18 mois (Gabarro, 2007). Le fait de réussir à jouer ces rôles et d'acquérir ces apprentissages ou de relever ces défis sont tous des indicateurs potentiels de la réussite de cette transition à un poste de gestion pour la première fois.

Par ailleurs, la compréhension des facteurs favorisant la réussite de la transition vers un premier poste de gestion est importante pour assurer aux nouveaux venus une expérience de transition positive et optimale.

Facteurs favorisant la réussite de cette transition vers un premier poste de gestion

Ainsi, selon la documentation, plusieurs catégories et facteurs pourraient permettre de favoriser la réussite de cette transition vers un premier poste de gestion pour permettre aux nouveaux gestionnaires de faire face à tous ces défis. Une analyse du contenu de ces facteurs permet un regroupement selon qu'ils sont de nature organisationnelle, intra personnelle ou interpersonnelle dans le tableau 1.

Tableau 1
Facteur favorisant la transition de poste de gestion

Types de facteur	Facteurs	Auteurs
Organisationnels	Formation en leadership	(Bonin, 2010)
	Coaching	(Bonin, 2010; Bond & Naughton, 2011)
	Processus d'assimilation du leader	(Watkins, 2013)
	Parcours structuré d'apprentissage	(Matthews, 2013)
	Parrainage	(Séguin, 2010)
Intra personnels	Aptitudes à l'apprentissage	(Manderscheid & Ardichvili, 2008)
	Introspection	(Kaplan, 1987)
	Propension au dév. personnel	(Kaplan, 1987)
	Humilité	(Morris, Brotheridge et Urbanski, 2005).
Interpersonnels	Humilité	(Argandona, 2014; Collins, 2001; Owens et al., 2013)
	Capacité à établir des relations avec son entourage	(Berlew & Hall, 1966; Gabarro, 2007; Korte, 2010; Schwandt, Ayvaz & Gorman, 2006)
	Intelligence émotionnelle	(Higgs & Aitken, 2003; Langley, 2000),
	Convivialité	(Crouch & Yetton, 1988; Deluga & Perry, 1991)
	Sens de l'humour du gestionnaire	(Heiss & Carmack, 2012)

Ainsi, les facteurs organisationnels sont davantage liés aux moyens fournis par l'organisation pour apprendre la fonction de gestion : une formation en leadership (Bonin, 2010), du coaching (Bond & Naughton, 2011; Bonin, 2010), un parcours d'apprentissage structuré (Matthews, 2013) et du parrainage (Séguin, 2010). Les facteurs de nature intra personnelle correspondent aux caractéristiques personnelles de l'employé tels que

l'humilité (Morris, Brotheridge, & Urbanski, 2005), l'intérêt pour l'apprentissage (Manderscheid & Ardichvili, 2008), l'introspection et la propension au développement personnel (Kaplan, Drath, & Kofodimos, 1987). Les facteurs de nature interpersonnelle correspondent aux caractéristiques relationnelles démontrées par l'individu tels que l'intelligence émotionnelle (Higgs & Aitken, 2003; Langley, 2000), la convivialité (Crouch & Yetton, 1988; Deluga & Perry, 1991), le sens de l'humour du gestionnaire (Heiss & Carmack, 2012) et la capacité à établir des relations avec son entourage (Berlew & Hall, 1966; Gabarro, 2007; Korte, 2010; Schwandt, Ayvaz, & Gorman, 2006). Par ailleurs, l'humilité est aussi considérée comme un facteur interpersonnel par certains auteurs (Argandona, 2014; Collins, 2001; Owens, Johnson, & Mitchell, 2013).

Selon Gabarro, (2007), ce n'est pas tous les employés qui pourraient être promus dans un poste de gestion. Ce serait un mythe de le penser, car ce type de poste exige une expérience et des compétences spécifiques. Selon cet auteur, considérer certaines variables dans le choix du nouveau gestionnaire contribue à faire une différence sur le climat organisationnel, sur les décisions prises et la manière de les implanter. Il serait donc pertinent de considérer certaines caractéristiques personnelles et interpersonnelles dans le cadre d'un processus de sélection de personnel pour rentabiliser les coûts importants de cette activité pour l'organisation et d'effectuer le meilleur choix de candidat possible.

Ainsi, le choix de variables des catégories de facteurs intra et interpersonnels favorisant la réussite de la transition est justifié. Ce choix s'inspire aussi de la théorie des

traits du leadership telle que suggérée par McCall et Lombardo (1983). Elle suggère l'importance de facteurs fondamentaux de nature intra et interpersonnelle pour déterminer l'efficacité d'un leader.

Pour cette étude, deux facteurs spécifiques seront abordés : un facteur intra personnel, l'humilité (Argandona, 2014; Collins, 2001; Owens & Hekman, 2012 ; Worthington & Allison, 2018) et un facteur interpersonnel, la capacité à établir des relations avec son entourage (Berlew & Hall, 1966; Gabarro, 2007; Korte, 2010; Schwandt, Ayvaz, & Gorman, 2006). Ces deux facteurs méritent une attention particulière. En effet, l'humilité est un construit de plus en plus populaire ayant reçu beaucoup d'attention au cours des dernières années. Un leader perçu comme étant humble serait davantage perçu comme un leader efficace (Owens & Heckman, 2012; Rego, Cunha, & Simpson, 2016). L'humilité serait également associée à la formation, au maintien et au renforcement de forts liens sociaux (Davis et al., 2013). En ce qui a trait à l'établissement des relations avec les pairs, un sondage mené auprès de 588 gestionnaires par une firme internationale de recrutement d'exécutifs nommée EgonZehnder en collaboration avec un chercheur du domaine de la transition de poste réputé soit, Michael Watkins, révèle que la création de lien avec les pairs de travail fait partie des trois plus grands défis à surmonter lors de l'arrivée dans un premier poste de gestion (Byford, Watkins, & Triantogiannis, 2017).

L'humilité

Dans cette étude, la première variable considérée pouvant favoriser la transition de poste d'un nouveau gestionnaire est l'humilité. Au cours des dernières années, ce concept semble davantage retenir l'attention des chercheurs. Même si plusieurs auteurs ont tenté de le définir, il demeure encore abstrait en science sociale. En effet, certains chercheurs avancent qu'il n'existerait pas encore de consensus concernant la définition de ce concept (Weidman, Cheng, & Tracy, 2016). Par contre, au courant de la dernière année, Worthington et Allison (2018) ont analysé les nombreuses définitions du construit de l'humilité et ils laissent présager le contraire en proposant qu'une définition consensuelle de ce concept serait en train d'émerger.

Définition et dimensions

Par le passé, différentes perspectives ont proposé une vision davantage négative du construit de l'humilité. Selon les perspectives philosophiques et théologiques proposées dans les siècles derniers, l'humilité était considérée par les théoriciens comme un sentiment d'abaissement de soi (Owens et al., 2013). Pour les érudits religieux du moyen âge, la personne humble avait une faible opinion d'elle-même ce qui l'amenait à se rabaisser devant une puissance divine plus grande. Dans les dernières années, certains auteurs, qui cautionnent la perspective psychologique, conservent toujours une idée négative du construit de l'humilité. En effet, Tangney (2000), rapporte que la plupart des définitions de l'humilité puisées dans les dictionnaires mettent l'emphasis sur l'idée qu'un individu humble a une piètre opinion de lui-même et est porté à rabaisser ses propres

mérites. De son côté, Richards (1992), parle de l'humilité en mettant l'emphasis sur les aspects d'autodépréciation, de faible estime de soi et de soumission. Certains auteurs parlent même de concepts étant opposés à l'humilité, tels que l'arrogance, l'orgueil, la vanité, l'envie, le narcissisme pathologique (Morris et al., 2005). Bien que le terme narcissisme soit considéré comme étant péjoratif et souvent uniquement associé à un trouble de la personnalité, un degré de narcissisme moins élevé pourrait être vu comme essentiel à une personnalité saine (McNeal, 2006). Le narcissisme sain peut être conceptualisé comme un moyen de parvenir à une saine estime de soi. Un narcissisme sain implique l'acceptation des vulnérabilités et des limitations ainsi que la reconnaissance réaliste de ses forces et de ses capacités (Johnson, 1994). Le narcissisme sain et l'humilité sont dorénavant conceptualisés comme des construits complémentaires, le gestionnaire possédant ces caractéristiques serait perçu comme un leader charismatique et serait en mesure d'instaurer une culture d'innovation au sein des organisations (Zhang, Ou, Tsui & Wang, 2017).

Même si certains auteurs considèrent le construit de l'humilité de manière négative encore aujourd'hui, d'autres ont réussi à faire valoir l'idée selon laquelle ce concept est dorénavant plus souvent perçu de manière positive. En effet, les participants de l'étude d'Exline et Geyer (2004) (N = 127), ont perçu l'humilité plus souvent positivement que le contraire.

La conceptualisation de l'humilité varie grandement selon les auteurs et les études (Owens et al., 2013). En effet, les termes proposés pour le définir sont nombreux : un trait de personnalité (Kesebir, 2014), une émotion (Saroglou, Buxant, & Tilquin, 2008), une forme d'intelligence spirituelle (Emmons, 1999), une vertu (Chancellor & Lyubomirsky, 2013) et une volonté à se mettre en perspective (Tangney, 2000). À ce jour, la documentation théorique de gestion a proposé sept dimensions généralement associées à l'humilité dans sa version positive. La personne humble est centrée sur les autres, a de l'ouverture, démontre de la modestie interpersonnelle, a une idée précise d'elle-même, est disposée à admettre ses erreurs, est en mesure de réguler ses besoins en termes de statut et possède un côté spirituel (Weidman et al., 2016). Pour amener des précisions à cette dernière dimension en lien avec la spiritualité, certains auteurs ont examiné le lien entre l'humilité et les personnes religieuses et spirituelles (David, Hook, McAnnally-Linz, Choe, & Placeres, 2017). Puisque plusieurs religions considèrent l'humilité comme une valeur, ils ont émis l'hypothèse que plus une personne s'identifie à une religion qui promeut la valeur de l'humilité, plus il sera probable que cette personne devienne humble avec le temps. En considérant ces sept dimensions de l'humilité, il est possible de constater que certaines d'entre-elles sont liées à l'individu, c'est-à-dire de nature intra personnelle tandis que d'autres sont de nature interpersonnelle.

Ainsi, certains chercheurs considèrent l'humilité comme un concept intra personnel se traduisant par la tendance de l'individu à avoir une vision de lui-même précise, à ne pas être égocentrique (Tangney, 2000), à avoir une bonne compréhension de

ses forces et faiblesses (Morris et al., 2005). Ces auteurs, partisans de la position « intra personnelle », voient l'humilité comme une orientation personnelle fondée sur une volonté de se regarder et une propension à se mettre en perspective.

D'autres auteurs considèrent l'humilité comme étant un concept interpersonnel amenant l'individu à exprimer des émotions positives, à aider et à prendre soin des autres, à être gentil et bienveillant (Exline & Hill, 2012; LaBouffe, Ropwatt, Johnson, Tsang, & Willerton, 2012), à apprendre des autres par l'ouverture (Vera & Rodriguez-Lopez, 2004; Owens et al., 2013). Ainsi, l'humilité est définie selon eux comme une caractéristique interpersonnelle qui émerge en contexte social démontrant une capacité à admettre ses erreurs et ses limites, une ouverture à apprendre des autres et une capacité à mettre de l'avant les forces et les contributions des autres (Owens et al., 2013).

D'autres auteurs conçoivent l'humilité de ces deux façons c'est-à-dire comme un concept à deux dimensions soit inter et intra personnel. Dans son article théorique, Argandona (2014) fait état des deux dimensions de l'humilité en mettant l'emphasis sur la capacité de la personne humble à se regarder tel qu'elle est (intra personnel), à sa manière de réagir face au feed-back des autres et à sa manière de voir les autres (interpersonnel). Pour ajouter à cette façon de voir l'humilité, Davis, Worthington, et Hook (2010) et Gregg, Hart, Sedikides et Kumashiro (2008) indiquent que les deux dimensions (intra personnelle et interpersonnelle) ne sont pas indépendantes. Ce qui caractérise la personne humble est la connaissance qu'elle a d'elle-même et sa capacité à mettre cette connaissance au profit

de son développement ou au service des autres et non pour l'obtention de son prestige personnel. Davis et al. (2010) précisent que cette capacité à se regarder authentiquement doit être mise au service des autres. En effet, l'individu humble doit être capable de restreindre ses propres comportements ou émotions de manière à ce qu'ils deviennent acceptables socialement et qu'il soit en mesure de cultiver des émotions et comportements orientés vers les autres.

Worthington & Allison (2018) divergent de l'avis général quant à l'absence d'un consensus sur le construit de l'humilité. Après avoir lu et analysé la majorité des définitions élaborées par les experts du domaine, les auteurs avancent qu'il existerait un certain consensus, mais non un accord complet (Worthington & Allison, 2018). Ils définissent la personne humble comme ayant, en premier lieu, une auto-évaluation de soi juste et précise (ni trop haute, ni trop basse), c'est-à-dire qu'une personne humble sait reconnaître ses limites, mais se montre aussi ouverte à la critique pour changer. Selon eux, une personne qui connaît ses limites, mais qui n'est pas ouverte à changer, n'est pas considérée comme étant humble. En deuxième lieu, la personne humble se présente aux autres avec modestie, de façon ni trop modeste ni pas assez modeste. Pour eux, la modestie est une partie essentielle de l'humilité et ne peut être différenciée. En effet, une personne qui n'apparaît pas comme étant modeste aux yeux des autres ne peut pas être considérée comme étant humble. Finalement, une personne humble a une attitude respectueuse orientée vers le bénéfice des autres et exerce son pouvoir pour construire les autres et non les écraser.

Récemment, Worthington & Allison (2018) mentionnent qu'il y existe différents niveaux d'humilité (action humble, état humble, trait de caractère humble) et différents types d'humilité (intellectuelle, culturelle, relationnelle, politique et religieuse). En ce qui a trait aux niveaux de l'humilité, l'acte d'humilité est une action simple où l'individu présente une connaissance précise de soi, ne prenant pas trop ou peu de crédit ou de blâme. L'individu est aussi à la recherche d'informations, la personne démontre qu'elle est ouverte à apprendre et qu'elle ne connaît pas tout. L'individu démontrera aussi dans son action qu'il est modeste. L'état humble est, contrairement à l'acte d'humilité, une condition temporaire dans laquelle une personne agit de manière humble. Ces états humbles sont très utiles dans les démarches de résolution de conflits par exemple. Pour créer un état d'humilité, l'individu devra développer l'empathie pour les autres, la gratitude, la générosité et le pardon. Des instruments de mesure ont été élaborés pour mesurer les états d'humilité tels que le « Brief Humility Scale » (Kruse, Chancellor & Lyubomirsky, 2017) et le « Experiences of Humility Scale » (Davis, McElroy, Choe et al., 2017). Un individu possède un trait de caractère humble lorsque son entourage et lui-même l'évaluent comme agissant humblement dans pratiquement toutes les situations, que ce soit des situations culturelles, politiques ou religieuses et dans presque toutes ses relations, et ce, de manière cohérente et constante à travers le temps (Worthington et Allison, 2018).

Il existe quelques instruments pour mesurer le trait de caractère de l'humilité dont le « VIA-IS » (Peterson & Seligman, 2004), mais ce dernier ne possède pas une

bonne validité de construit de l'humilité (Worthington & Allison, 2018). Il existe aussi l'instrument nommé « Honesty-Humility » (Ashton et Lee, 2005, 2007, 2009), mais cet instrument commence à prendre de l'âge et la conceptualisation de l'humilité sur laquelle l'instrument a été conçu met davantage l'emphasis sur l'authenticité, la coopération et l'équité ce qui ne rejoint pas la conceptualisation actuelle de l'humilité (Worthington et Allison, 2018). L'« Humility-Arrogance Implicit Association Test » (Rowatt et al., 2006), est une autre façon de mesurer l'humilité par des associations implicites. Pour ce faire, le temps de réponse des participants face aux associations de mots tel humble/modeste ou égoïste/arrogant est mesuré. Le temps de réponse est plus court lorsque le participant se perçoit comme agissant de la même façon que l'association de mots présentée. Par ailleurs, le temps de réponse est plus long lorsque le participant se perçoit comme agissant différemment de l'association de mots.

Pour ce qui est des types d'humilité, voici dans le tableau 2 les définitions proposées par Worthington & Allison (2018) ainsi que les instruments de mesure associés, dans le tableau 2 suivant :

Tableau 2

Les types d'humilité, leur définition et les outils de mesures associées

Types	Définitions	Outils de mesure
Humilité relationnelle	Humilité en contexte de relation qui peut évoluer selon les rôles, le contexte, la qualité de la relation, la durée et la culture. L'humilité relationnelle est	The relational Humility Scale in Relationship (Davis, Hook et al., 2011); Davis, Worthington &

	l'habileté à placer les besoins de la relation avant les besoins personnels.	Hook, 2010). The Expressed Humility Scale (Owens, Johnson & Mitchell, 2013) Round-Robin Judgments pour mesurer l'humilité relationnelle (Davis et al., 2003)
Humilité culturelle	Est une sous-catégorie de l'humilité relationnelle. Être culturellement humble signifie que l'individu n'est pas porté à surévaluer ses valeurs fondamentales et ses croyances par rapport à celles de d'autres cultures.	The Cultural Humility Scale (Hook et al., 2013)
Humilité intellectuelle	La capacité de considérer ses idées comme étant assujetties à changement et de négocier des idées équitablement. L'individu humble intellectuellement est en mesure de représenter les idées d'une autre personne respectueusement et honnêtement et ne manipule pas les idées des autres pour influencer les décisions.	The comprehensive Intellectual Humility Scale (Krumrei-Mancuso & Rouse, 2016) Assessing Intellectual Humility (mesure rapportée par les autres) (McElroy et al., 2014)
Humilité politique	L'humilité politique est une sous-catégorie de l'humilité intellectuelle. Elle se manifeste le plus souvent sur la place publique et se présente comme la capacité à négocier et à respecter les idées politiques des autres.	Assessing Political Humility (Hoyle, Davisson, Diebels & Leary, 2016)
Humilité religieuse	L'humilité religieuse est une sous-catégorie de l'humilité intellectuelle. L'humilité religieuse implique l'engagement intellectuel envers les idées des autres, mais aussi à ce qu'ils identifient comme étant sacré. Un individu qui possède une humilité	Assessing Religious Humility (Hopkin, Hoyle & Toner, 2014)

religieuse serait donc ouvert à l'ensemble
des croyances, aux valeurs et aux
pratiques qui donnent un sens à la vie.

Tout comme Argandona (2014), Davis et al. (2013), Gregg et al. (2008) et Worthington & Allison (2018), la définition de l'humilité privilégiée dans cette étude combine les dimensions intra personnelles et interpersonnelles. En effet, cela permet de s'approcher d'une définition représentant bien l'état des recherches actuelles concernant l'humilité. Ainsi pour cette étude, puisqu'étant plus récente, la définition retenue est celle de Worthington & Allison (2018). Ils affirment qu'il y a trois éléments nécessaires pour qu'une personne soit considérée comme étant humble, elle doit :

avoir une auto-évaluation précise - ni trop élevée, ni trop faible - qui implique d'être en mesure de voir ses limites et d'être doté d'une attitude propice à l'apprentissage; faire une présentation de soi modeste - pas trop élevée, pas trop faible - (pourtant consensuelle) aux autres; adopter une attitude respectueuse envers les autres (non seulement ou principalement pour soi-même), utilisée pour édifier les autres et non pour les écraser. (Worthington & Allison, 2018, p.24)

Les hypothèses sociales relatives à l'humilité

La dimension interpersonnelle de l'humilité suggère que les personnes humbles sont généralement orientées vers les autres et c'est probablement ce qui expliquerait la raison pour laquelle l'humilité a des effets sociaux puissants (Worthington & Allison, 2018). En effet, l'humilité est habituellement associée aux comportements vus comme positifs tels que l'aide et la générosité, une personne humble est plus aidante qu'une personne moins humble (LaBouff et al., 2012) et l'humilité prédit certains indicateurs

propres à la générosité tels que de la propension à faire des dons de bienfaisances plus importants (Exline & Hill, 2012).

Les hypothèses sociales liées à l'humilité relationnelle sont les mieux supportées dans la recherche sur l'humilité (Worthington et Allison, 2018). Dans le tableau 3, voici les trois hypothèses sociales impliquant l'humilité relationnelle :

Tableau 3

Hypothèses sociales liées au construit de l'humilité

Hypothèses	Définitions	Auteurs
1) Hypothèse du lien social (Social bonds)	L'humilité relationnelle est liée à une formation, un maintien, un renforcement et une réparation plus forte des liens sociaux.	(Davis et al., 2013 ; McElroy et al., 2014)
2) L'hypothèse de l'huile sociale (Social Oil):	Une relation caractérisée par de forts liens sociaux aide les partenaires à agir humblement et à se sacrifier l'un pour l'autre.	(Hilbig, Zettler, Leist & Heydasch, 2013 ; Owens, Wallace & Waldman, 2015 ; Zettler, Hilbig & Heydasch, 2013)
3) L'hypothèse du tamponnage social (Buffering Hypothesis)	L'humilité relationnelle atténue les effets sociaux négatifs en cas de stress.	(Dunlop, Lee, Ashton, Butcher, & Dykstra, 2015); Sheppard & Boon, 2012; Van Tongeren, Davis & Hook, 2014)

L'hypothèse du lien social mentionne que l'humilité relationnelle (capacité à être centré sur les autres) est liée à l'acceptation dans un groupe, à la formation, le maintien,

le renforcement et une réparation plus forte des liens sociaux. Quelques études empiriques supportent ce lien, mais ces études ont été réalisées davantage en contexte de relation de couple.

Dans leur étude, Davis et al. (2013) ont testé le lien entre l'humilité et le développement et le maintien des liens sociaux. Avec un échantillon de 84 participants, ils ont utilisé la méthode du *round robin* pour évaluer cette hypothèse. Cette méthode consiste à demander aux participants de l'étude de participer à diverses activités permettant de mettre à profit leur humilité. Ils devaient en même temps s'observer et attribuer des notes à leurs collaborateurs sur différents items après les exercices. Le but étant d'évaluer si le trait de l'humilité peut prédire la formation de liens sociaux. Les chercheurs ont découvert que les traits d'humilité démontrés par les individus sont corrélés positivement à l'acceptation du groupe ($\alpha = 0,84$) et au statut dans le groupe ($\alpha = 0,91$). Les auteurs suggèrent l'importance d'étudier l'humilité dans d'autres sortes de populations dont celle impliquant différents rôles hiérarchiques. Concernant la formation et le développement de liens sociaux, les participants de l'étude de Van Tongeren, David & Hook, (2014) ont rapporté des attitudes plus favorables dans le développement des relations avec les individus qui sont vus comme étant plus humbles. Il y avait également plus de probabilité que ces individus initient une relation amoureuse avec les individus qu'ils perçoivent humbles. En ce qui concerne le maintien des relations, l'humilité est liée à des relations d'une meilleure qualité (Farell, 2016; Peter, Rowatt & Johnson, 2011).

Le manque d'humilité aurait aussi des effets négatifs sur les conflits et l'acceptation sociale et sur la propension à vouloir aider et à coopérer (Exline & Geyer 2004; Hilbig & Zettler 2009; LaBouff et al., 2012). Ainsi, puisque certains auteurs suggèrent un lien théorique de l'humilité sur les relations et que l'un des défis de la transition relève de l'état de tisser des liens avec les pairs de travail, il importe de mesurer empiriquement ce lien. Selon l'hypothèse du lien social, l'humilité aurait comme effet de renforcer les liens sociaux. Il importe de vérifier si la capacité du gestionnaire à établir des relations avec les pairs peut expliquer la relation entre l'humilité et la réussite de la transition vers un premier poste de gestion.

Humilité et leadership

Au cours des dernières années, le concept d'humilité a aussi gagné en popularité dans le domaine de la recherche en gestion et en leadership (Argandona, 2014; Collins, 2001; Mittal & Dorfman, 2012). Ainsi, Collins (2001) est l'un des premiers auteurs à s'être intéressé à l'humilité dans le domaine de la gestion. Dans son étude, il fait ressortir les caractéristiques personnelles des hauts dirigeants de 11 organisations particulièrement performantes, et ce, parmi une sélection de 1435 entreprises ayant fait partie du Fortune 500 depuis 1965. Les 11 dirigeants qualifiés de dirigeants performants, aussi appelés « Leaders de niveau 5 », présentaient tous certaines caractéristiques communes dont celle se rapportant à l'humilité. Leur humilité se traduit par exemple, par des comportements de modestie, d'attribution de leur succès au bon travail de leurs collaborateurs ou à la chance. Il décrit les « Leaders de niveau 5 » comme étant des gestionnaires capables de bâtir des organisations grandes et solides. Même s'ils sont reconnus comme des

gestionnaires de très haut niveau, leurs comportements se démarquent par la quiétude, le calme et la détermination. Ils n'ont pas besoin de l'admiration du public, c'est-à-dire qu'ils ne ressentent pas le besoin d'être reconnus et adulés de tous. Ils n'ont pas de difficulté à reconnaître le bon travail de leurs collaborateurs et refusent de s'attribuer le succès qu'ils méritent en l'attribuant souvent à la chance. Ils misent davantage sur la pérennité de l'organisation pour laquelle ils travaillent, leur souhait est que leur organisation devienne encore plus performante après leur départ et ils prennent soin de choisir le meilleur successeur qui soit pour poursuivre le développement de l'entreprise.

Argandona, (2014) manifeste aussi cet intérêt pour l'humilité et la gestion. Il considère l'humilité comme une vertu importante qui contribue à la qualité morale et professionnelle du gestionnaire et au développement de son équipe. Pour lui cette vertu pourrait avoir un impact sur le processus décisionnel du gestionnaire, mais ce sont là que des propositions qui s'avèrent non testées. Selon lui, un gestionnaire humble qui se connaît bien, serait en mesure de prendre de meilleures décisions, mettant ainsi à contribution sa connaissance de de lui-même dans tout processus de prise de décision. Une personne humble adopte aussi un caractère stable, c'est-à-dire qu'elle ne nourrit pas de pensées de supériorité ou d'infériorité, qu'elle n'essaie pas de prétendre être ce qu'il n'est pas, qu'elle ne se laisse pas dominer par la peur de la critique et qu'elle accepte plus facilement la critique ce qui lui permet d'avoir un processus de décision plus cohérent au fil du temps. Elle peut aussi posséder une propension à l'amélioration, car elle est au courant de ses forces et faiblesses et n'hésite pas à demander de l'aide au besoin.

Conger & Kanungo (1998) ont proposé un lien théorique entre l'humilité du gestionnaire et le travail d'équipe. En effet, pour eux, le gestionnaire s'avèrerait un atout pour le travail d'équipe. L'absence d'arrogance chez la personne humble aiderait à démanteler les barrières et générer la confiance personnelle et organisationnelle. De leur côté, Owens et Heckman (2012) ont conduit une étude qualitative en interviewant 55 gestionnaires de postes et de niveaux de poste différents. Avec cette étude, ils ont découvert qu'un gestionnaire humble serait en mesure de créer d'excellentes équipes de travail, capables d'atteindre les meilleurs résultats, non pas seulement économiquement, mais aussi socialement, humainement et éthiquement. Il peut découvrir et favoriser les capacités d'autrui et aider les autres à mieux se connaître afin qu'ils puissent apprendre et s'améliorer. Il y parviendra, probablement, en reconnaissant l'expérience et les mérites d'autrui, en leur donnant la responsabilité, la liberté de décider, dans leur niveau de responsabilité, et les moyens d'exercer cette liberté. Il cherche la coopération de tous, montre l'ouverture à ses idées et les incite à participer à la formulation du problème, à la génération et à l'évaluation des alternatives et à la mise en œuvre des solutions (Owens & Heckman, 2012).

Gérer de manière humble peut également avoir plusieurs impacts positifs sur l'organisation puisque le gestionnaire humble la place au-dessus de ses buts personnels et arrive même à encourager ses collaborateurs à faire de même (Weick, 2001). L'humilité du gestionnaire s'avère un atout pour le travail d'équipe par l'ouverture au dialogue, la

créativité, l'adaptation et la coopération (Etzioni, 1989). De plus, les gestionnaires humbles sont susceptibles d'éviter d'être en concurrence avec d'autres et d'éviter les comportements irrespectueux tels que ridiculiser, interrompre, ou contraindre les autres, ils sont plus susceptibles de former des relations de soutien avec leurs employés (Richards, 1992).

Ainsi, puisque plusieurs auteurs suggèrent un lien théorique de l'humilité sur l'efficacité du leader et sa capacité à se mettre en perspective, à s'ouvrir à la critique et que l'un des principaux défis de la transition de poste des nouveaux gestionnaires relève de la difficulté à accepter leurs limites personnelles (Fleming, 2008), il importe de mesurer empiriquement ce lien. De plus, puisque les 11 gestionnaires de haut niveau les plus performants évalués dans l'étude de Collins (2001) sont humbles, il est possible de penser que l'humilité peut jouer un rôle dans la capacité du nouveau gestionnaire à réussir sa transition vers un premier poste de gestion.

Humilité et leadership à l'international. Les études portant sur les thèmes de l'humilité et de la gestion réalisées en sol africain s'avèrent très rares et cela est justifié par le fait que même s'il y a de plus en plus de recherches sur le leadership en Afrique, il y a peu de littérature à ce sujet comparativement à d'autres contextes culturels dans ce domaine (Senaji, Puplampu, Metwally, Michaud, Sejjaaka, & Adedoyin-Rasaq, 2014). En effet, il y en a encore beaucoup à apprendre pour saisir l'interaction entre la culture, les traditions, l'histoire, les traits personnels du leadership et la façon dont les gestionnaires

opèrent dans les pays du continent africain. La nécessité de mieux comprendre est d'autant plus importante pour la notion d'efficacité des leaders (Lituchy, Ford, & Punnett, 2013). Pour ce qui est du construit de l'humilité, il est abordé dans une étude africaine nommée « Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE) (Senaji, Puplampu, Metwally, Michaud, Sejjaaka, & Adedoyin-Rasaq, 2014). Les 61 participants du projet de recherche LEAD provenaient de l'Égypte, du Ghana, du Kenya, du Nigéria et de l'Ouganda et devaient donner leur perspective sur les comportements d'un leader efficace. Les résultats font état de six descripteurs d'un leader efficace soit la vision, l'honnêteté, l'humilité, l'engagement, l'orientation vers les objectifs et l'humour. Plus précisément, l'humilité en tant que descripteur du leader efficace a été mentionnée par les participants Nigérien, pays se trouvant dans l'ouest du continent africain. Les participants à cette étude reconnaissent aussi l'importance d'un style de leadership axé sur le service et le soutien, car le leader de service peut, selon eux, inspirer et motiver les subordonnées (Mittal & Dorfman, 2012). Le leader de service tend à mettre de côté ses intérêts personnels pour le bien-être de ses collaborateurs, ils cherchent à donner le pouvoir d'agir et à développer les gens via l'empathie, l'humilité, l'égalitarisme et l'intégrité morale (Mittal & Dorfman, 2012). Ces mêmes auteurs suggèrent d'approfondir les recherches sur les styles de leadership de service dans les études en lien avec l'efficacité du leadership à l'international plus précisément dans la culture africaine. Le construit de l'humilité n'a été que très peu étudié en sol africain (Senaji, & al., 2014) et les études en lien avec le leadership se font rares sur cette partie du globe (Lituchy, Ford, & Punnett, 2013).

Sommes toutes, étant donné que plusieurs études empiriques et théoriques ont supporté le fait que l'humilité serait la clé de la formation de liens sociaux (Worthington & Allison, 2014), de la qualité des relations (Peters et al., 2011), de la perception de l'efficacité du leader (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004; Collins, 2005; McCall & Morgan, 1986; Rego, Cunha, & Simpson, 2016) et qu'elle aurait possiblement un impact sur la pérennité et la performance d'une organisation, sur le développement d'une équipe et sur le travail d'équipe, il importe de mener cette étude. Par contre, à l'exception de ces études, la plupart des propositions scientifiques concernant l'humilité proviennent de sources anecdotiques et ne sont pas encore totalement ancrées dans la littérature scientifique (Morris et al., 2005). Ces mêmes auteurs proposent alors que les futures recherches se concentrent sur la variable de l'humilité comme composante critique dans le processus de développement des leaders. Les impacts de l'humilité ne sont pas encore pleinement compris et la recherche dans ce domaine est nécessaire afin de bien comprendre les effets positifs ou négatifs (Elliot, 2010), notamment dans la phase de transition à un premier poste de gestion, car il semblerait que l'humilité soit un élément essentiel à l'obtention du titre de nouveau gestionnaire, sans que cela n'ait été vérifié empiriquement (Smith, 2004).

La capacité à établir des relations

Une autre variable, étant de nature interpersonnelle, mérite une attention particulière lorsque vient le temps de comprendre ce qui pourrait permettre à un nouveau gestionnaire de réussir sa transition, soit sa capacité à établir des relations. Pour définir ce

qu'est une relation en contexte organisationnel, il importe de mettre de l'avant ce concept de façon générale. Ainsi, la relation réfère à une association entre deux personnes ou plus servant de base à des groupes sociaux ou à la société dans son ensemble (Shek & Lin, 2015). Les personnes impliquées dans une relation interagissent et s'influencent mutuellement. Le niveau d'intimité dans une relation se mesure par l'importance du lien entre les sentiments, les pensées et les comportements des personnes (Shek & Lin, 2015). Les études sur les relations interpersonnelles dans le domaine de la psychologie sociale (Fitness, Fletcher et Overall, 2003), de la communication (Villard & Whipple, 1976) et de l'éducation (Merriam & Caffarella, 1999) proposent des dimensions expliquant le développement des relations telles que l'attribution, l'attachement, la qualité (Fitness et al., 2003), la collaboration, le support, l'empathie (Villard & Whipple, 1976), l'inclusion, le contrôle et l'affection (Merriam & Caffarella, 1999).

Pour cette étude, la relation interpersonnelle sous l'angle de la psychologie sociale proposée par Fritz (1997) est retenue et défini comme suit : le lien entre deux personnes ou plus évoluant au fil du temps vers un plus haut degré d'interdépendance et d'intimité par le biais des interactions, ce lien de nature familial, amoureux, de travail ou social peut également mener à prendre des engagements significatifs ou à se détériorer avec le temps.

En ce qui a trait à l'établissement d'une relation, le modèle en cinq étapes « ABCDE » de Levinger (1976), auteur reconnu dans le domaine de la psychologie sociale, permet d'approfondir la compréhension du développement d'une relation. Le

modèle est expliqué selon les étapes de : connaissance, construction de la relation, consolidation, détérioration et terminaison. Pendant l'étape de la connaissance, il y a une attraction mutuelle entre deux personnes ou plus sur la base de critères comme la similarité. C'est à cette étape qu'ils commencent à se familiariser et décident d'entrer en relation. La construction fait référence à l'apparition de la confiance et du souci de l'un et de l'autre, c'est-à-dire l'interdépendance. À cette étape, les personnes commencent à se confier et ils deviennent de plus en plus près l'un de l'autre. La consolidation signifie l'engagement mutuel qui permettra la stabilité et la pérennité de la relation, des engagements plus sérieux peuvent être pris à cette étape. Lors de la phase de la détérioration, s'il y a lieu, la relation tend à se dégrader. La présence d'ennui, de ressentiment ou d'insatisfaction peut mener à la fin de la relation. La terminaison marque la dernière étape du concept de Levinger (1976), soit la fin de la relation, c'est à ce moment que les deux parties acceptent de se séparer. Plusieurs facteurs seraient gages de la création, du développement et du maintien d'une relation positive, soit la confiance, le respect, la justice, l'attention et la loyauté (Harvey & Wenzel, 2002).

D'autres auteurs (Villard & Whipple, 1976), expliquent le développement d'une relation en mettant de l'avant un continuum où, d'un côté du pôle, il y aurait la rencontre ponctuelle entre deux parties et de l'autre les relations sociales intimes. Ces deux extrémités sont caractérisées, d'un côté, par une simple rencontre où les deux parties acceptent de se concentrer sur des activités spécifiques telles que le travail, la conversation ou la collecte d'informations et de l'autre côté une relation plus complexe et personnelle

impliquant l'identité des individus. Selon eux, la relation de travail se situe entre ces extrêmes et affectent le niveau de participation et l'identité de l'individu (Villard & Whipple, 1976). En effet, la relation peut être construite sur différentes bases dont celle du travail, mais aussi sur la base de liens familiaux ou amoureux (Balkundi & Kilduff, 2006). Ces auteurs avancent même que les relations de travail peuvent s'avérer toutes aussi vitales que les relations familiales et amoureuses.

La capacité à établir une relation est quant à Fritz (1997), le niveau d'habileté d'un individu à construire et à développer une relation. La capacité à établir une relation est, dans cette étude, mesurée par la force relationnelle, ce dernier concept incluant quatre dimensions: la nature irremplaçable de la relation, la dépendance mutuelle, l'intimité et les fonctions des pairs (d'information, collégiaux et spéciaux).

Les impacts de la relation avec les autres

Les impacts positifs de la relation avec les autres ont fait l'objet de plusieurs études. Ainsi, être significativement connecté avec les gens serait un indicateur important du bien-être individuel (Levinger, 1976). La relation positive est bénéfique sur plusieurs aspects de la vie humaine par exemple, sur la santé physique et psychologique et sur l'efficacité du leadership. En effet, Balkundi et Kilduff, (2006) précisent aussi que la création de relations positives au travail aurait un impact sur l'efficacité du leadership. Ce dernier aspect est mis de l'avant par la théorie des réseaux sociaux et la théorie du « *leader-member exchange* ».

La théorie des réseaux sociaux propose qu'un gestionnaire ayant un réseau social bien établi soit plus efficace qu'un gestionnaire avec un réseau moins étendu (Brass, Galaskiewicz, & Greve, 2004). Cette théorie met aussi l'emphasis sur les bénéfices ou le capital social pour le gestionnaire d'avoir un réseau social étendu en raison de l'accès direct aux informations, aux ressources et aux opportunités (Hunt & Phillips, 1999).

De son côté la théorie du « *leader-member exchange* » insiste sur le fait qu'une relation forte et positive empreinte de confiance et de respect entre un leader et son subordonné s'avère bénéfique à plusieurs égards, c'est-à-dire en ce qui a trait à la cohésion, l'acquisition d'information crédible et un soutien solide (Hunt & Phillips, 1999). De plus, entretenir des relations positives faciliterait l'intégration sociale d'un individu. L'intégration sociale est définie par une participation active à des relations qui amène l'individu à sentir qu'il appartient à une communauté et lui donne la possibilité de s'identifier à des rôles sociaux (Brissette, Cohen, & Seeman, 2000).

Dans la littérature traitant des personnes débutant un nouveau poste, il semblerait que la qualité des relations établies entre un nouvel arrivant et les membres du groupe de travail a un impact sur l'apprentissage, sur le niveau de satisfaction au travail, sur l'intégration et sur l'engagement (Korte, 2010; Schwandt et al., 2006). Dans son étude qualitative exploratoire, Korte (2010) voulait mieux comprendre les liens entre l'apprentissage organisationnel et la socialisation des nouveaux arrivants. Les 30

employés nouvellement en poste ainsi que leur supérieur sondés (6) ont souligné l'importance d'apprendre à connaître leurs collègues et leur gestionnaire rapidement dans le but de devenir un membre à part entière de leur nouvelle organisation. En effet, dans son étude qualitative, il affirme que la dynamique sociale du nouveau milieu de travail est considérée comme l'aspect le plus problématique pour les nouveaux arrivants. Selon cet auteur, une mauvaise expérience lors du démarrage d'un nouvel emploi a comme conséquence le découragement, le gaspillage de talent et la diminution de la productivité des nouveaux venus. De plus, être capable de créer des relations efficaces fait partie des éléments indispensables lors de l'entrée en poste. Ainsi, le nouvel arrivant doit, de façon indispensable, savoir maîtriser cette capacité.

La relation avec les pairs

Pour Gabarro (2007), un des facteurs qui semble déterminant dans le processus de transition à un poste de gestion, appelé par l'auteur, prise en charge d'un nouveau poste, est la création de relations avec les personnes clés notamment dans la première année en poste. Dotlich et al. (2004) ajoutent que le nouveau leader se doit d'apprendre à connaître chacun des membres de son équipe et d'en découvrir la dynamique personnelle.

Selon Berlew et Hall (1966) et Gabarro (2007), cette capacité à établir des relations est l'aspect le plus déterminant dans le succès ou l'échec du nouveau gestionnaire. Ces relations fournissent de l'aide au nouveau gestionnaire dans la compréhension de l'organisation et de l'équipe de travail, des attentes liées au rôle, des habiletés et

connaissances nécessaires au poste et l'oriente afin de comprendre comment agir dans son nouveau poste (Gabarro 2007; Korte 2010). Par ailleurs, à son arrivée, le nouveau gestionnaire établira des liens avec ses subordonnés, mais aussi avec ses collègues, son patron et même dans certains cas avec des personnes à l'extérieur de son organisation. Toutefois, les études abordent principalement les relations verticales, c'est-à-dire celles formées entre le nouveau gestionnaire et les subordonnés ou son supérieur (Gabarro, 1987; Mintzberg, 2014). Il n'existe que très peu d'études sur les relations avec les pairs de même niveau.

Ainsi, certaines données provenant de l'étude de Kram et Isabella (1985) permettent de révéler certaines informations en lien avec les relations avec les pairs au travail. Toutefois, ces résultats ne sont pas récents. Dans leur recherche de type exploratoire, les chercheurs ont analysé un échantillon de 25 relations entre pairs de travail. Cela a permis de tracer un portrait des fonctions développementales des relations entre pairs au travail. Entretenir une relation avec les pairs au travail permettrait de favoriser le développement de l'individu en ce qui a trait à sa carrière (partage d'information, stratégie de carrière, rétroaction sur le travail), aux fonctions psychosociales (confirmation, support émotionnel, rétroaction personnelle et l'amitié) et à la mutualité.

Kram et Isabella (1985) ont aussi réussi à identifier trois types de relations avec les pairs : les pairs d'information, les pairs collégiaux et les pairs spéciaux allant, dans

l'ordre mentionné, d'un niveau bas d'engagement, des besoins comblés et d'intensité dans la relation, vers le niveau le plus haut. Leurs résultats suggèrent que les relations entre pairs au travail auraient des fonctions comparables à celle de la relation avec un mentor. Même si les deux approches ont le potentiel de soutenir le développement d'un individu, la relation avec les pairs pourrait en offrir davantage en ce qui a trait à la réciprocité et à la mutualité entre pairs. Pour ce qui est du lien entre les relations avec les pairs et la transition de poste, Camiré (2012) fait état d'une relation de confiance avec les collaborateurs comme élément favorisant la transition de poste, mais, dans son article de gestion, aucune donnée n'est donnée à l'appui.

Cette étude se concentre donc sur le facteur interpersonnel de l'établissement de bonnes relations de travail plus précisément avec les pairs comme facteurs de succès de la transition vers le premier poste de gestion. Mintzberg (2014), encourage ce choix en affirmant que les relations horizontales ont été négligées par les études. De plus, les attributs individuels des dirigeants (traits, compétence, styles) ayant été largement étudiés, Balkundi et Kilduff (2006) soutiennent que les connaissances sur le développement des relations des gestionnaires sont sous-étudiées dans la recherche sur le leadership. Il faut avoir une idée de l'importance des relations positives pour connaître les bénéfices en termes d'efficacité de leadership (Shek & Lin, 2015). Dans cette étude, la capacité du gestionnaire à établir une relation avec ses pairs de travail, est mesurée par le construit de force relationnelle composé de quatre facteurs (nature irremplaçable de la relation, dépendance mutuelle, intimité et les fonctions des pairs) tels que proposé par Fritz (1997).

Objectifs de l'étude

Puisque l'humilité est un sujet en constante émergence, que cette variable pourrait être liée à l'efficacité perçue du leader en contexte de transition de poste et qu'elle a été étudiée majoritairement sur un échantillon de gestionnaires de plus haut niveau de gestion (Leader de niveau 5), cette étude propose de mesurer les impacts de l'humilité du gestionnaire sur la réussite de la transition vers un premier poste de gestion. En outre, considérant les hypothèses sociales, étant celles les plus supportées empiriquement concernant le construit de l'humilité, il serait intéressant de vérifier si l'humilité du gestionnaire peut avoir un impact sur la capacité à établir des relations avec les pairs. En effet, une personne humble est considérée comme étant davantage aidante et orientée vers les autres ce qui permettrait la formation, le maintien, le renforcement et la réparation des liens sociaux (Davis et al., 2013), mais cette relation a plutôt été vérifiée en contexte de relation de couple. De plus, puisque la capacité à établir et à créer des relations est souvent citée comme caractéristique pouvant favoriser la réussite d'une transition à un premier poste de gestion, mais davantage étudiée en considérant son déploiement avec les supérieurs ou les subordonnés, cette étude souhaite vérifier son lien dans le contexte où elle se manifeste avec les collègues. Plus précisément, la présente étude répondra aux trois questions suivantes :

H1) L'humilité du gestionnaire sera liée positivement à la réussite de la transition dans un premier poste de gestion.

H2) L'humilité du gestionnaire sera liée positivement à la capacité élevée du nouveau gestionnaire à établir des relations avec les pairs.

H3) La capacité élevée du nouveau gestionnaire à établir des relations avec les pairs sera liée positivement à la réussite de la transition vers un premier poste de gestion.

Il serait également approprié de vérifier si la capacité à établir des relations avec les pairs a un effet médiateur sur la relation entre l'humilité et la réussite de la transition dans un premier poste de gestion. Voici l'hypothèse exploratoire complémentaire :

H4) La capacité à établir une relation avec les pairs a un effet médiateur sur la relation entre l'humilité et la réussite de la transition de poste.

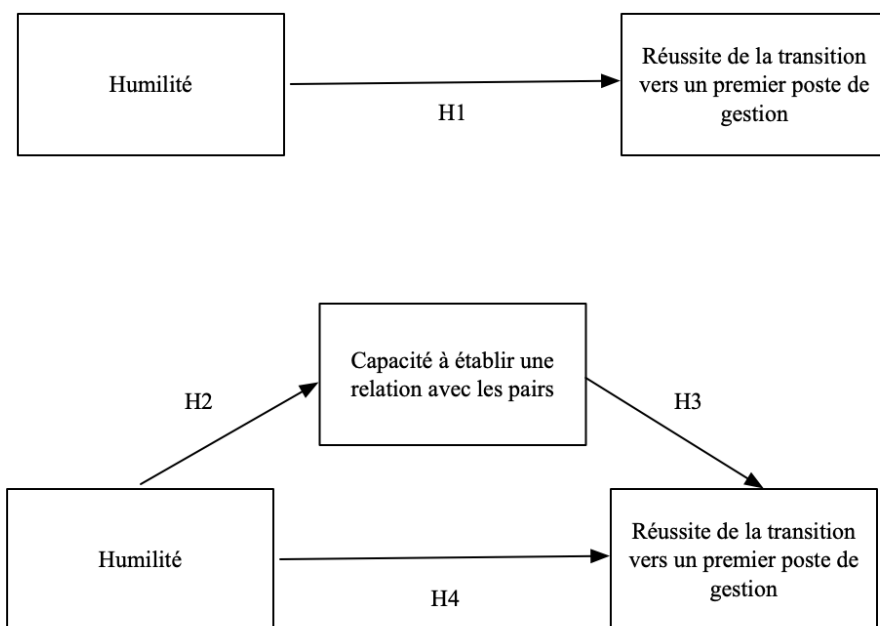


Figure 1. La réussite de la transition vers un premier poste de gestion en lien avec l'humilité du gestionnaire et sa capacité à établir des relations avec les pairs

Méthode

Le devis de la présente étude est un plan corrélationnel transversal comportant une variable dépendante (réussite de la transition vers un premier poste de gestion) et deux variables indépendantes (humilité du gestionnaire et capacité à établir des relations avec les pairs). De plus, les variables, les niveaux de poste et la durée d'occupation dans le poste sont considérées comme variables contrôles.

Participant^{es} et participants

L'échantillon de la présente étude ($n = 102$) provient principalement de la population d'une société minière comptant 5000 employés à travers les continents américain et africain. Le nombre maximal de participants répondant aux critères d'inclusion de l'étude pour la compagnie participante était de ($N = 96$), c'est pourquoi d'autres participants ont été recrutés dans le réseau professionnel de la chercheuse. Les critères d'inclusion sont les suivants : occuper un poste de gestion pour la première fois, être gestionnaire de tout niveau de gestion, être en poste depuis 0 à 24 mois, avoir des pairs/collègues avec qui il est possible d'échanger sans lien d'autorité, avoir une équipe de travail d'au moins 2 personnes sous sa responsabilité, c'est-à-dire auprès desquels le gestionnaire a une autorité formelle.

La participation à l'étude s'est faite sur une base volontaire. Considérant le plan d'analyse prévu pour cette étude, le nombre de participants est évalué comme suffisant selon le calculateur de taille d'échantillon *G*Power*. Il recommandait un minimum de 77

participants pour répondre à un critère de puissance de 0,80. Pour les analyses factorielles, Tabachnick et Fidell (2007) suggèrent un échantillon qui ne doit pas être inférieur à 100.

L'organisation participante a accepté de prendre part à cette étude en raison des nombreuses transitions de poste de gestion ayant été réalisées dans les dernières années. Cette organisation souhaite développer des employés nationaux afin qu'ils puissent accéder à un poste de gestion dans leur pays d'origine. En effet, l'objectif est de redonner la gestion du site minier aux employés nationaux (burkinabés) en un court laps de temps. Il est à noter que les employés internationaux ont, eux aussi, accès aux postes de gestion. Les participants à l'étude travaillent dans les différents sites miniers situés au Burkina Faso (83 %) et au Canada (16 %), la question sociodémographique posée aux participants ne permet pas de déceler leur nationalité. En effet, il est possible que le lieu de travail de participants canadiens soit au Burkina Faso alors que le lieu de travail de participants burkinabés soit le Canada. Des 102 participants à l'étude, 13 % des participants sont des femmes et 87 % sont des hommes. Les participants répondent aux critères d'admissibilité à l'étude. Ils sont admissibles à l'étude s'ils sont considérés comme gestionnaires dans un poste de gestion pour la première fois dans leur carrière. Toutefois, le niveau du poste occupé peut être variable. Les participants à l'étude occupent à 55 % un poste de premier niveau, à 38 % un poste de deuxième niveau et à 6 % un poste de troisième niveau. Dans cette organisation, les postes de premier niveau sont considérés comme étant ceux de chef d'équipe et de superviseur, les postes de deuxième niveau sont considérés comme étant ceux de contremaître et de coordonnateur, ceux de troisième niveau sont ceux de

surintendant adjoint, de surintendant et de directeur. Dans cette organisation, il n'est pas rare que les employés passent directement du rôle d'exécutant vers celui de contremaître ou de coordonnateur étant donné que la transition doit se faire rapidement, ce qui explique que 38% des participants sont nouvellement gestionnaires, mais dans un poste de 2^{ième} niveau de gestion. Pour ce qui est du 6 % de participants dans un premier rôle de gestion de niveau 3, il est possible que certains d'entre eux soient passés d'un poste de coordonnateur sans supervision d'employé direct ou avec supervision d'employés sous-traitants vers un poste de surintendant adjoint. Les données démontrent que 3 % des participants sont en poste depuis moins de quatre mois, 7% entre quatre et six mois, 5 % entre six à huit mois, 6 % entre huit à dix mois, 19 % entre dix à douze mois, 41 % entre un an à deux ans et 19 % plus de deux ans. Devant les réponses obtenues et indiquant des participants étant dans leur nouveau poste depuis plus de deux ans, une vérification supplémentaire a été faite avec la liste des répondants potentiels provenant des Ressources humaines de l'entreprise. Puisque la liste de participants fournie par le service des ressources humaines ayant servi aux invitations à participer ne ciblait que les participants potentiels répondant à ce critère de sélection, les participants ont été tout de même retenus et comptabilisés pour cette étude. Il est possible que certains participants aient approximé le temps en poste sans connaître exactement leur date d'entrée en fonction de gestion.

Déroulement de l'étude

Avant de réaliser la cueillette de données visant la vérification des hypothèses, des étapes de traduction de l'anglais au français de deux des instruments de mesure, selon la

méthode de Vallerand (1989), et la construction du questionnaire sur la réussite de la transition ont été réalisées.

Pour recruter les participants, un premier contact a été établi avec la responsable de la division des ressources humaines de l'organisation partenaire afin d'avoir accès à la population d'employés ayant obtenu un premier poste de gestion au cours des deux dernières années. La chercheuse a rencontré les gestionnaires de chaque secteur afin de valider avec eux les candidats de leur équipe qui répondaient en totalité aux critères de sélection. Les participants ciblés ont été recrutés via un premier courriel envoyé à leur adresse professionnelle (voir Appendice B) par les gestionnaires de leur secteur ou par la chercheuse. Un rappel par courriel aux participants ciblés a été effectué par la chercheuse un mois après le premier envoi. Les courriels 1 et 2 envoyés aux participants étaient identiques et décrivaient le projet de recherche et les modalités de participation en plus de contenir un hyperlien qui dirigeait les participants à un questionnaire sur la plateforme Web *SimpleSondage*. Cette plateforme a été choisie pour sa fiabilité, sa simplicité d'utilisation et pour le haut niveau de sécurité offert selon des normes québécoises.

Le temps de réponse aux 113 questions du questionnaire est estimé à environ 20 minutes. Avant de répondre au questionnaire, les participants ont lu le feuillet d'information et le formulaire de consentement (voir Appendice C) pour donner leur consentement. Par la suite, les participants répondant à tous les critères de sélection ont été dirigés vers le questionnaire, tandis que ceux ne répondant pas aux critères ont été

invités à quitter le questionnaire. En premier lieu, cinq questions d'ordre sociodémographique (voir Appendice D) étaient posées aux participants afin de bien connaître l'échantillon sondé et de confirmer l'inclusion ou l'exclusion des participants. En second lieu, les participants ont répondu aux 108 questions mesurant les variables à l'étude sur une échelle de type Likert de 1 (fortement en désaccord) à 5 (fortement en accord). Les questions sont divisées en trois catégories selon les variables à l'étude : l'humilité du gestionnaire (13 items), la relation avec les pairs (13 items) et la transition dans un premier poste de gestion (88 items). Un seul temps de mesure a été utile à cette étude et la collecte de données a eu lieu du 1^{er} décembre 2016 au 1^{er} février 2017.

Traitement des aspects éthiques de la recherche

Les règles d'éthique et de déontologie applicables à ce type de recherche ont été respectées pendant toute sa durée. Le projet est approuvé par le Comité d'éthique de la recherche (CÉR) Lettres et sciences humaines de l'Université de Sherbrooke (Numéro de référence : 2016-71, voir appendice E). De plus, la chercheuse a obtenu une lettre d'autorisation de l'entreprise signée par la directrice des ressources humaines pour la collecte des données au sein de l'organisation (voir Appendice F). Pour illustrer le respect des règles éthiques et déontologiques du projet, voici le résumé des actions mises en place.

En premier lieu, la plateforme *Simplesondage* a été choisie puisqu'elle offre un haut niveau de sécurité et ses serveurs sont situés au Canada. En second lieu, afin de préserver l'anonymat des participants, aucune information nominative n'a été recueillie.

La participation à l'étude se faisait sur une base volontaire, les participants pouvaient se retirer de l'étude à tout moment, et ce, sans préjudice. En troisième lieu, les risques encourus par les participants étaient presque nuls. En effet, les questions posées correspondaient à des réflexions courantes qu'un gestionnaire peut se faire. Dans le cas où les questions pouvaient causer un niveau de stress ou d'inconfort plus grand, les participants pouvaient se référer au programme d'aide aux employés de la société afin de recevoir les services appropriés requis. De plus, des références professionnelles pouvaient être fournies par la chercheuse, sur demande. Il n'y a eu aucune demande en ce sens. En quatrième lieu, le consentement libre et éclairé des participants a été respecté. Tout d'abord, lorsque les participants cliquaient sur le lien dans le but de participer au sondage, ils étaient automatiquement dirigés vers les informations et le formulaire de consentement associés au présent projet. L'information concernant l'étude portait sur les objectifs de l'étude, les informations relatives au consentement, les moyens déployés pour assurer la confidentialité et la sécurité des informations, les avantages et les inconvénients liés à la participation ainsi que de la nature de celle-ci, leur droit de retrait sans préjudice et des informations concernant l'utilisation et la diffusion des données. En poursuivant leur lecture, les candidats consentaient à participer à l'étude. De plus, les participants pouvaient contacter le chercheur principal en tout temps, soit par courriel ou par téléphone pour toute question ou commentaire. Cette disponibilité se voulait une mesure de soutien en cas de réaction à la complétion du questionnaire. En cinquième lieu, les données recueillies ont été compilées et traitées uniquement par la chercheuse. La chercheuse étant la seule personne à avoir accès aux données de l'étude. Étant donné le caractère

international de cette étude et les déplacements de la chercheuse entre plusieurs pays, les données électroniques ont été conservées sur le serveur personnel de la chercheuse, dans un dossier spécialement créé pour l'étude et protégé par un mot de passe. Une copie électronique a aussi été acheminée sur le serveur de l'Université de Sherbrooke pour que les données soient protégées dans un deuxième site sécurisé. Les documents papiers ont été conservés dans un classeur sous clé au domicile québécois de la chercheuse.

Instruments de mesure

Dans un premier temps, cinq questions d'ordre sociodémographique ont été utilisées, notamment pour tenir compte des variables contrôles. La durée d'occupation au premier poste de gestion et le niveau de poste des participants au moment de répondre aux questionnaires de recherche pouvant être déterminants dans la réussite des étapes du processus de transition d'un nouveau gestionnaire, elles serviront de variables contrôle. Pour la mesure des variables à l'étude, trois instruments sont utilisés.

Pour la mesure de l'humilité, l'instrument de mesure choisi est celui d'Elliot (2010) (voir Appendice G). La littérature ne propose pas moins d'une vingtaine d'instruments mesurant les différents niveaux, types et définitions de l'humilité et différentes techniques sont utilisées pour le faire (Hill et al., 2017). Les questionnaires auto-rapportés, les questionnaires de personnalité comportant des items sur l'humilité, les mesures indirectes (tests d'association implicites, biomarqueurs, etc.) et les évaluations

par une tierce personne (round robin) font partie de ces différentes techniques utilisées (Worthington & Allison, 2018).

Plus précisément, les techniques auto-rapportées ont été pointées du doigt par certains chercheurs en raison de la nature du concept de l'humilité. Dans son essai sur l'humilité, Tangney (2000) conclut que ce concept est un des rares à ne pas pouvoir être mesuré de façon auto-rapportée, car un individu humble aura tendance à sous-estimer son niveau d'humilité. Sur la base de leur investigation, les chercheurs Worthington et Allison (2018) concluent de leur côté que les instruments mesurant le concept d'humilité de façon auto-rapportée sont aussi bons que les autres instruments auto-rapportés mesurant d'autres construits ou que les autres types de mesures de l'humilité. Ils spécifient par contre que ces instruments auto-rapportés mesurant le construit d'humilité ne doivent pas être utilisés dans des situations d'intérêt, par exemple, pour une promotion future. Selon eux, les stratégies diverses pour mesurer l'humilité ne seraient pas non plus nécessaires, c'est-à-dire que pour l'avenir, les chercheurs n'auraient pas besoin d'utiliser deux types de mesures ou tenter de cacher les items mesurant l'humilité tel que vu dans les tests de personnalité par exemple.

Puisqu'il existe plusieurs instruments de mesure et qu'aucun ne semble être privilégié par les chercheurs, l'outil retenu sera celui qui se rapproche le plus de la définition la plus récente soit celle de Worthington et Allison (2018). En effet, l'auteur propose 13 items sous quatre dimensions (ouverture, oubli de soi, auto-évaluation de soi

modeste et centré sur les autres) et la définition de Worthington et Allison (2018) énumère trois aspects liés au construit de l'humilité soit l'auto-évaluation de soi, la modestie et le fait d'être orienté vers les autres. L'outil de mesure auto-rapporté d'Elliot (2010) décrit les caractéristiques intra et interpersonnel de l'humilité et n'est disponible qu'en anglais. Il a été traduit de l'anglais vers le français selon la méthode de Vallerand (1989) (voir Appendice H). Les 13 items du questionnaire sur l'humilité présentent un alpha de Cronbach de 0,791. Les résultats du KMO et de la variance expliquée sont respectivement de 0,73 et de 58.87 % (Elliot, 2010). L'échelle de mesure à cinq points s'étend de fortement en désaccord à fortement en accord.

L'instrument de mesure traitant de la capacité à établir des relations avec les pairs, utilisé pour cette étude, est le *Relational strenght* proposé par Fritz (1997) (voir Appendice I). Il a été choisi puisqu'il est utilisé dans le design de recherche d'études récentes lorsqu'il est question de mesurer les relations avec les autres en milieu de travail (Myers & Johnson, 2004; Sollitto & Myers, 2015). Cet instrument a été traduit de l'anglais vers le français à l'aide de la méthode de traduction de Vallerand (1989) (voir Appendice J). L'instrument possède 13 items regroupés sous quatre dimensions, la nature irremplaçable de la relation ($\alpha = 0,76$), la dépendance mutuelle ($\alpha = 0,89$), l'intimité (non-disponible) et les fonctions avec les pairs (non-disponible). L'échelle de mesure à cinq points s'étend de fortement en désaccord à fortement en accord. Les auteurs ont inclus un item présentant une validité d'apparence pour évaluer la communication avec les pairs dans les différentes activités du gestionnaire après avoir constaté que ceux utilisés dans la version originale étaient

statistiquement non significatifs. Une adaptation du questionnaire permet aux participants d'y répondre selon leur perception concernant leur capacité à établir leur relation avec leurs pairs, de façon spécifique.

Étant donné l'absence d'instrument fidèle et valide mesurant la réussite de la transition à un premier poste de gestion dans la littérature, un outil a été conçu spécifiquement pour cette étude. Pour l'élaboration des items du questionnaire, six étapes ont été suivies : la création et la sélection des items, la formulation des énoncés, le classement des énoncés, la formulation des consignes, le choix de l'échelle de mesure (Mayer & Ouellet, 1991).

La création et la sélection des items se sont faites à partir de la recension dans la documentation des défis et les phases de transition à un premier poste de gestion et d'entrevues individuelles auprès de gestionnaire. L'analyse du contenu de cette recension a permis de dégager 21 thèmes reconnus dans la documentation comme étant des indicateurs de défis à relever dans le cadre de cette transition (voir Appendice K). Des entrevues individuelles ont été menées avec sept gestionnaires de deuxième et de troisièmes niveaux de gestion provenant de l'organisation participante. Pour solliciter la participation de ces gestionnaires, un courriel de groupe a été envoyé à tous les directeurs de l'un des sites de cette organisation (voir Appendice L). Les entrevues individuelles semi-structurées ont été menées et enregistrées de façon audio avec l'obtention de la signature du formulaire de consentement par le participant (voir Appendice M). Les

questions d'entrevues ont été divisées en trois sections; les questions d'ordre général, les questions concernant les indices de succès perçus de leur première transition à un poste de gestion et les questions concernant leur expérience en tant que superviseur de nouveaux gestionnaires en transition (voir Appendice N). Les enregistrements vocaux ont été conservés sur le serveur personnel de la chercheuse et sont protégés par un mot de passe. Les entrevues ont été transcrites sous forme de verbatim. Une analyse thématique des verbatim a été réalisée. L'analyse thématique permet de réduire les données (Paillé & Mucchielli, 2003). Elle permet aussi de faire l'identification et l'analyse des thèmes de la collecte de données pour ensuite les répertorier (Braun & Clarke, 2006). Pour effectuer une analyse thématique, Braun et Clarke, 2006 indique que six étapes doivent être suivies: la familiarisation, l'attribution de codes initiaux, l'attribution des thèmes, la révision des thèmes, la définition des thèmes.

La familiarisation permet au chercheur de prendre du recul pour avoir une perspective de l'ensemble du contenu des entrevues. La lecture des verbatims a permis à la chercheuse d'effectuer cette étape. L'attribution de codes initiaux est la seconde étape et permet d'organiser ou de découper l'ensemble des données en des groupes de contenus significatifs tout en prenant soin de leur attribuer une unité de sens (les codes). La troisième étape est l'attribution de thème, cela permet de classifier les codes en thèmes. Un thème est un ensemble de mots permettant de cibler ce qui est abordé dans l'ensemble du contenu (Paillé & Mucchielli, 2003). La quatrième étape est la révision des thèmes, elle consiste au choix des thématiques finales et ces thématiques doivent être en lien avec

les objectifs de la question de départ: les facteurs favorisant la transition vers un premier poste de gestion. Les thématiques sont davantage considérées comme valides lorsqu'elles ont été mentionnées de manière récurrente, c'est-à-dire par plusieurs participants. De plus, au cours de cet exercice certains thèmes seront supprimés ou jumelés à d'autres thèmes. La cinquième étape est celle de la définition des thèmes. Il suffit de formuler une définition pour chaque thème retenu.

Cette analyse thématique a permis de faire ressortir 15 thèmes supplémentaires à l'analyse de contenu de la documentation théorique en vue de mesurer la réussite de la transition de poste avec plus de précision. Certaines thématiques provenant de la théorie et des entrevues étaient identiques. La chercheuse accompagnée d'une professionnelle en psychologie organisationnelle ont effectué une analyse supplémentaire de tous les thèmes provenant de la théorie et des entrevues ce qui a permis de faire un regroupement en 15 thématiques principales: la résolution efficace des difficultés et des problèmes, la prise de décision, la délégation, la vision à moyen et long terme, la qualité des relations avec les employés, la qualité de la relation avec le supérieur, l'adaptation de ses actions ou de ses décisions au contexte de l'organisation, l'utilisation des opportunités d'apprentissage pour s'améliorer, la gestion des talents de son équipe, le contrôle et le suivi rigoureux de ses mandats, la gestion des relations interpersonnelles, le changement d'identité, l'acceptation du nouveau rôle, les idées préconçues et la gestion du stress lié au rôle de gestionnaire (voir Appendice O).

La deuxième étape de la conception du questionnaire sur la transition vers un premier poste de gestion a été la formulation des énoncés. Une attention particulière a été accordée à la clarté, la pertinence et la neutralité des énoncés (Mayer, Ouellet, 1991). Les 15 thèmes documentés ont été opérationnalisés en indicateurs de mesure et en énoncés avec des experts du domaine de la gestion et de la psychométrie pour en arriver à un instrument de mesure sur la transition vers un premier poste de gestion (voir Appendice P). Des énoncés concis et unidimensionnels comportant un vocabulaire simple pour les répondants ont été formulés pour assurer la clarté. Les énoncés ont par la suite été classés en regroupant tous les énoncés se rapportant à un même thème pour que le répondant puisse y répondre de façon plus logique (Mayer et Ouellet, 1991). Pour ce qui est de la formulation des consignes, le principe était d'en intégrer qu'une seule, la plus facilement compréhensible pour faciliter la complétion du questionnaire. La consigne était la suivante : Pour chaque item de cette section, veuillez choisir ce qui correspond le mieux à vos réalisations et vos façons de faire habituelles depuis votre entrée en fonction dans votre premier poste de gestion. Vous devez indiquer à quel point vous êtes en accord avec chacun des 82 énoncés sur une échelle de 1 à 5 (1= Fortement en désaccord, 2 = En désaccord, 3 = Ni en accord, ni en désaccord, 4 = En accord, 5 = Fortement en accord). Pour le choix de l'échelle de mesure, l'objectif étant de miser sur l'homogénéité (un seul type de réponse pour tous les énoncés). Une échelle de mesure de type Likert, allant de fortement en désaccord (1) à fortement en accord (5) a été retenu pour ce questionnaire. Les énoncés du questionnaire ont fait l'objet d'un pré-test auprès de trois gestionnaires pour vérifier leur compréhension et le temps de réponse. Aucun énoncé n'a fait l'objet de modification suite au pré-test, tous étaient compréhensibles par les gestionnaires. Le temps moyen consacré pour

répondre aux 88 items du questionnaire sur la transition de poste était d'environ neuf minutes. Le calcul des valeurs psychométriques du questionnaire et une réduction du nombre d'items ont été réalisées avant de réaliser les analyses statistiques visant à répondre aux questions de recherche. Ces résultats sont présentés dans la section des résultats. Ainsi, l'épuration de cette version expérimentale du questionnaire propose quatre facteurs et 40 énoncés.

Résultats

Cette section présente les résultats des analyses qui permettent de répondre aux hypothèses de l'étude. En premier, les résultats de l'analyse factorielle exploratoire du nouveau questionnaire de recherche sur la transition vers un premier poste de gestion sont présentés. Dans la deuxième section, la vérification des hypothèses à l'étude sera abordée, c'est-à-dire les résultats du test de Sobel pour répondre aux hypothèses sur les liens entre la variable indépendante (humilité du gestionnaire), la variable médiatrice (capacité à établir une relation avec ses pairs) et la variable dépendante (réussite de la transition de poste) sont indiquées. Par la suite, les résultats de l'analyse de médiation seront présentés pour répondre à la question à savoir si la capacité d'un nouveau gestionnaire à établir des relations avec ses pairs (m) médie la relation entre l'humilité du gestionnaire (x) et sa réussite de la transition vers un premier poste de gestion (y).

Les données brutes de cette étude ont été exportées de la base de données *Simplesondage* vers le logiciel SAS et le logiciel SPSS. Le logiciel SAS a été utilisé pour les analyses statistiques de nature descriptive et l'analyse factorielle exploratoire (AFE) tandis que le logiciel SPSS a été utilisé pour l'analyse de médiation et la vérification des variables contrôles potentielles. Des corrélations bivariées, des test t et des ANOVA ont ainsi été menés afin de s'assurer des relations entre les différentes variables. L'ensemble des 102 questionnaires recueillis ont été utilisés pour mener les analyses. En effet, aucun questionnaire n'a été rejeté puisque le pourcentage de données manquantes est moins de 3,36 % et que tous les participants sont admissibles à l'étude puisque sélectionnés au préalable par le service des ressources humaines de l'entreprise participante en fonction

des critères d'inclusion. Étant donné que les trois questionnaires utilisés comportent des échelles de réponses inversées, certains items ont dû être codés à nouveau de manière à inverser l'échelle de réponse. Pour le questionnaire sur l'humilité, les échelles de réponses ont été inversées pour les items : 1, 3, 5, 9, 12 et 13. Pour le questionnaire sur la force relationnelle, il s'agit des items : 1 et 4. Finalement, pour le questionnaire sur la transition de poste, les échelles des items suivants ont été inversées : 4, 5abcd, 6, 9abc, 10,12, 13, 14, 15, 17 et 22.

Nouveau questionnaire de recherche

Structure factorielle du questionnaire : réussite de la transition de poste (QTP)

Pour débiter, des analyses exploratoires factorielles ont été réalisées à partir des réponses au questionnaire portant sur la réussite de la transition de poste (QTP). L'analyse factorielle permet de faire la réduction du nombre d'items par facteur(s) en vue de refléter l'essence d'un construit, et ce, dans le but de regrouper des observables en concepts ou dimensions conceptuelles (Corbière & Larivière, 2014). Le concept de la réussite de la transition de poste n'a pas encore été opérationnalisé par des items dans un questionnaire, ce qui vient appuyer le choix de ce type d'analyse.

Préalablement aux analyses factorielles exploratoires, les conditions d'application pour l'AFE a priori ont été vérifiées. En ce qui concerne l'échantillon de cette étude pour procéder à l'AFE ($n = 102$), une étude de Costello et Osborne (2016), s'est penchée sur les ratios participants par items utilisés dans différentes recherches ($N = 303$) utilisant des

analyses factorielles. Leur étude révèle que 14,7 % de ces études ont utilisé un ratio inférieur à 2:1 et que 25,8 % des études avaient un ratio plus grand que 2:1 et plus petit ou égal à 5:1. Ainsi, 40,5 % des études recensées ont mené leurs études avec un ratio de moins de cinq participants par item. Le ratio utilisé lors de la première analyse pour cette thèse est plus petit que 2:1, en raison de la difficulté de recrutement de nouveaux questionnaires. Toutefois, le ratio s'avère plus grand que le seuil 2:1 lors de la dernière AFE. Dans le but de conserver toutes les données des questionnaires, celles manquantes ont été remplacées par la moyenne de l'individu. Cette technique a été utilisée en raison du nombre nécessaire de participants et du fait qu'il n'existe pas de ligne directrice ferme quant à la décision à prendre en fonction des données manquantes (Tabachnick & Fidell, 2007).

Les statistiques descriptives concernant la transition de poste de gestion se trouvent dans le tableau 14 (voir Appendice Q). L'analyse descriptive des réponses obtenues pour chaque item a été réalisée pour cibler les items pouvant être exclus sur la base d'un trop grand nombre de réponses manquantes ou n'ayant pas de variabilité. Aucun item n'a été supprimé à cette étape. En ce qui a trait aux données aberrantes, il n'y en a aucune qui a été repérée lors de l'examen. Bien que les items présentent une bonne variabilité, les indices d'aplatissement et d'asymétrie démontrent que ces derniers ne semblent pas se distribuer normalement. Pour pallier à la non-normalité des items, la méthode d'estimation des moindres carrés non pondérés a été utilisée plutôt que la méthode d'estimation du maximum de vraisemblance, telle que recommandée lorsqu'une distribution des variables

ne rencontre par le postulat de la normalité (Costello & Osborne, 2015). L'examen de la matrice de corrélation révèle qu'il y a beaucoup de corrélations relativement faibles (inférieures à 0,3) entre les items. Pour chacune des AFE réalisée, des items sont exclus s'ils présentent des coefficients de saturation inférieurs à 0,30 et un écart de saturation plus grand que 0,1 sur les autres facteurs.

Pour en arriver à une version du QTP finale, six analyses factorielles exploratoires ont dû être réalisées avec une rotation de type orthogonale (Varimax), car cette technique permet de maximiser l'indépendance entre les facteurs dégagés par l'analyse (Fabrigar et al., 1999). Une première AFE a été réalisée à partir des 88 items de l'instrument. L'examen des valeurs propres (*eigenvalue*) a permis de dégager une première solution à 25 facteurs. Puisque la méthode d'estimation du maximum de vraisemblance supposant la normalité des items n'a pas pu être utilisée, le résultat du test de sphéricité de Bartlett n'est pas disponible pour la totalité des AFE. L'indice d'adéquation de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) indique par ailleurs un résultat de 0,382 considéré comme inacceptable, ce qui peut en partie être explicable en raison de la taille de l'échantillon (Field, 2013). Afin d'obtenir un indice d'adéquation de Kaiser-Meyer-Olkin considéré comme « bien » ou « excellent », il doit atteindre un score supérieur à 0,70 (Kaiser, 1974). Compte tenu du nombre d'items pour 17 de ces facteurs plus petit ou égal à trois, une extraction forcée à huit facteurs a été explorée. Lors de cette deuxième AFE, 27 items ont été exclus sur la base des scores de saturation et de leur complexité (écart plus petit que 0,1): 65, 47, 82, 49, 32, 58, 61, 28, 74, 57, 6, 81, 64, 33, 30, 19, 7, 53, 16, 29, 34, 1, 20, 23, 21, 5d et 10.

Les résultats de cette deuxième AFE proposent un indice KMO équivalent à celui de la première analyse, c'est-à-dire, un résultat de 0,382.

Quatre AFE supplémentaires ont dû être menées en réduisant le nombre de facteurs afin d'obtenir un indice KMO supérieur à 0,70 et des coefficients de saturation supérieurs à 0,3 avec des écarts entre les coefficients de saturation plus grands que 0,1. Le résumé des résultats des AFE est présenté dans le tableau 4.

Tableau 4

Résumé des analyses factorielles exploratoires réalisées

AFE	Nombre de facteurs	Items à retirer	Nombre d'items restants	K M O	Variance	Cohérence interne (alpha Cronbach)
1	25	0	88	0,382	81 %	Facteur 1 ($\alpha = 0,918$) Facteur 2 ($\alpha = 0,880$) Facteur 3 ($\alpha = 0,831$) Facteur 4 ($\alpha = 0,740$) Facteur 5 ($\alpha = 0,719$) Facteur 6 ($\alpha = 0,694$) Facteur 7 ($\alpha = -0,022$) Facteur 8 ($\alpha = 0,602$)
2	AFE forcée à 8 facteurs	65, 47, 82, 49, 32, 58, 61, 28, 74, 57, 6, 81, 64, 33, 30, 19, 7, 53, 16, 29, 34, 1, 20, 23, 21, 5d et 10	61	0,382	49 %	Facteur 1 ($\alpha = 0,913$) Facteur 2 ($\alpha = 0,870$) Facteur 3 ($\alpha = 0,770$) Facteur 4 ($\alpha = 0,859$) Facteur 5 ($\alpha = 0,571$) Facteur 6 ($\alpha = 0,620$) Facteur 7 ($\alpha = 0,291$) Facteur 8 ($\alpha = 0,447$)

3	AFE forcée à 6 facteurs	35, 2, 75, 27, 24, 71, 76, 18 et 5c	52	0,625	57 %	Facteur 1 ($\alpha = 0,890$) Facteur 2 ($\alpha = 0,856$) Facteur 3 ($\alpha = 0,887$) Facteur 4 ($\alpha = 0,690$) Facteur 5 ($\alpha = 0,358$) Facteur 6 ($\alpha = 0,425$)
4	AFE forcée à 4 facteurs	60, 9d, 9c, 63, 3, 77, 5b, 9b, 62, 5a et 9a	41	0,709	55 %	Facteur 1 ($\alpha = 0,869$) Facteur 2 ($\alpha = 0,853$) Facteur 3 ($\alpha = 0,851$) Facteur 4 ($\alpha = 0,682$)
5	AFE à 4 facteurs	38	40	0,759	68 %	Facteur 1 ($\alpha = 0,890$) Facteur 2 ($\alpha = 0,864$) Facteur 3 ($\alpha = 0,876$) Facteur 4 ($\alpha = 0,672$)
6	AFE à 4 facteurs	Aucun	40	0,772	70%	Facteur 1 ($\alpha = 0,893$) Facteur 2 ($\alpha = 0,864$) Facteur 3 ($\alpha = 0,876$) Facteur 4 ($\alpha = 0,672$)

L'examen des différents facteurs de la solution à huit facteurs permet de constater que les items du 8^{ième} facteur ne correspondent pas au sens théorique et que la cohérence interne du septième facteur est très faible (0,291). De plus, l'indice d'adéquation de Kaiser-Meyer-Olkin n'est pas satisfaisant (0,382) (Pett, Lackey, & Sullivan, 2003). Une AFE a été lancée en forçant à six facteurs. Le nouveau KMO est à 0,625 et neuf items ont pu être retirés à posteriori (35, 2, 75, 27, 24, 71, 76, 18 et 5c). Deux facteurs supplémentaires ont été éliminés pour la quatrième AFE pour les mêmes raisons, le sens théorique de l'ensemble des items d'un facteur et la faiblesse des coefficients de la cohérence interne. Ainsi, le nombre de facteurs passe à quatre, et onze items ont par la suite été retirés (60, 9d, 9c, 63, 3, 77, 5b, 9b, 62, 5a et 9a). En ce qui concerne la cinquième AFE, aucun facteur n'a été éliminé, mais un item a été identifié pour être retiré (38). La

sixième et dernière AFE démontre un KMO de 0,772 ce qui est considéré comme *bien*. La solution retenue suggère une solution finale en quatre facteurs expliquant 69,66 % de la variance totale. La matrice de saturation se trouve dans le tableau 15 (voir Appendice R). Le facteur un comporte 14 items (42, 46, 43, 40, 45, 39, 48, 41, 37, 44, 36, 59, 25, 26). Le facteur deux comprend 10 items (78, 72, 70, 67, 68, 66, 69, 80, 73, 79). Le facteur trois de son côté comprend six items (54, 56, 50, 55, 51, 52), tandis que le facteur quatre comprend dix items (12, 11, 14, 13, 31, 15, 22, 17, 4, 8).

Une fois la structure factorielle statistique établie, les items composant chaque facteur ont fait l'objet d'une analyse afin de les intituler et les définir sur un plan théorique. Pour ce faire, la chercheuse accompagnée d'une spécialiste de la psychologie organisationnelle ont procédé à une analyse thématique. Les 40 items retenus, le thème associé à chaque facteur et leur définition sont exposés dans le tableau 16 (voir Appendice S). Ainsi, le premier facteur a été intitulé: *Qualité de la relation avec l'équipe* (QRE). Il se définit comme suit: Ensemble de pensées, d'actions et d'attitudes permettant au nouveau gestionnaire de qualifier sa relation avec les membres de son équipe, en ce qui a trait plus spécifiquement à la collaboration entre les membres de l'équipe et à la prise de décision pouvant affecter l'équipe. L'analyse du facteur deux permet de faire ressortir la thématique suivante: *Compréhension de l'équipe dans le but d'organiser son travail et de la développer* (COD). La définition se lit comme suit: Ensemble d'actions posées par le nouveau gestionnaire pour comprendre l'équipe en vue d'organiser leur travail et de la développer. La thématique qui sous-tend le facteur trois est: *La qualité de la relation avec*

le supérieur (QRS). La définition proposée est la suivante: Ensemble de pensées, d'actions et d'attitudes permettant au nouveau gestionnaire de qualifier sa relation avec son supérieur. ». *Les attitudes adoptées face aux défis des nouveaux rôles de gestion* (ANR) est le thème découlant du facteur quatre. Il peut se définir comme: Ensemble des attitudes adoptées par le gestionnaire face aux défis du nouveau rôle de gestion.

Fidélité. Afin de vérifier l'homogénéité de l'ensemble des items du QTP, les coefficients de Cronbach ont été calculés. Les données révèlent un résultat pour le construit global de $\alpha = 0,905$ ce qui s'avère excellent puisqu'il dépasse le seuil minimum requis de 0,70 (Nunnally, 1978). Pour chacun des facteurs, les résultats de cohérence interne sont les suivants : facteur 1 ($\alpha = 0,893$), facteur 2 ($\alpha = 0,864$), facteur 3 ($\alpha = 0,876$) et facteur 4 ($\alpha = 0,672$).

Résultats psychométriques des questionnaires d'humilité et de la capacité à établir des relations avec les pairs

Les données psychométriques des questionnaires d'humilité et de la relation avec les pairs, tels que présentées par les auteurs des études précédentes, étant suffisantes, il a été convenu de ne pas mener les analyses factorielles confirmatoires et de vérifier sur une base exploratoire (AFE) ces construits. Pour l'humilité, les 13 items du questionnaire présentent un alpha de Cronbach de 0,21. Puisque ce résultat est insatisfaisant, la décision a été prise de retirer des items du questionnaire afin d'obtenir un alpha de Cronbach plus satisfaisant. Pour chaque facteur du questionnaire, les alphas de Cronbach étaient les

suivants : ouverture comprenant les items 9, 12 et 13 ($\alpha = 0,124$), oubli de soi comprenant les items 1, 3 et 5 ($\alpha = 0,328$), modestie comprenant les items 2, 6, 7 et 8 ($\alpha = 0,483$) et centré sur les autres comprenant les items 10, 11 et 14 ($\alpha = 0,505$). En retirant les items des facteurs de l'ouverture et de l'oubli de soi soit les items 1, 3, 5, 9, 12 et 13 l'alpha de Cronbach s'élève à 0,56. Les deux facteurs retenus pour le questionnaire de l'humilité sont ceux en lien avec une auto-évaluation modeste du nouveau gestionnaire et sa façon d'être centré sur les autres. Ces facteurs (la modestie et le fait d'être centré sur les autres) restent en concordance avec la définition récente du construit de l'humilité privilégiée dans cette étude. Les résultats obtenus pour le questionnaire traitant de la capacité à établir des relations avec les pairs révèlent un alpha de Cronbach satisfaisant de 0,76 (Nunnally, 1978). Pour effectuer les analyses, les scores globaux des trois construits à l'étude ont été utilisés, car certains facteurs n'avaient pas assez d'items pour être considérés seuls.

Vérification des hypothèses

Le premier objectif de cette étude est de vérifier les hypothèses relatives à l'existence de liens entre l'humilité du nouveau gestionnaire (HUM) et la variable dépendante soit la réussite de la transition vers un premier poste de gestion (TPG). Le deuxième objectif est de vérifier l'existence d'un lien entre l'humilité et la capacité d'établir des relations avec les pairs d'un nouveau gestionnaire (CRP). Le troisième objectif est de vérifier l'existence de lien entre la capacité du nouveau gestionnaire à établir des relations (CRP) avec les pairs et la variable dépendante (TPG). Le quatrième objectif est de vérifier si la variable médiatrice (CRP) médie la relation entre l'humilité

du nouveau questionnaire et la réussite de sa transition vers un premier poste de gestion.

Pour en arriver à établir un modèle statistique prédictif de la réussite de la transition à un poste de gestion d'un nouveau gestionnaire, un test de Sobel a été effectué selon la méthode de Preacher et Hayes (2008) pour tester l'effet de médiation. Pour parler d'une relation de médiation, plusieurs conditions doivent être rencontrées. (a) Il doit exister une relation significative entre la variable indépendante (X) et le médiateur (M). (b) Une relation doit être significative entre le médiateur (M) et la variable dépendante (Y). (c) Il doit y avoir une relation significative entre la variable indépendante (X) et la variable dépendante (Y). Pour terminer, le lien significatif entre la variable indépendante et la variable dépendante (c) doit être réduit ou disparaître totalement lorsque le médiateur et la variable indépendante sont utilisés ensemble pour prédire la variable dépendante. Tel que mentionné, le test de Sobel est recommandé pour vérifier l'effet indirect (Preacher & Hayes, 2008). Cette technique consiste à calculer un intervalle de confiance autour du coefficient de régression du lien indirect à l'aide d'une commande de rééchantillonnage (bootstrapping) à 5000 itérations. Si le zéro (0) n'est pas compris dans l'intervalle, le lien est jugé significatif (Preacher & Hayes, 2008). Il est important de noter qu'aucune des variables contrôles n'a influencé les variables à l'étude.

Avant de réaliser les analyses, le respect des postulats de base a été vérifié. Les postulats à valider pour l'effet de médiation sont les mêmes que pour les régressions. Pour ce faire, les aspects suivants ont été analysés : l'analyse de la taille de l'échantillon, des

variables à l'étude, des valeurs extrêmes, de la multicollinéarité, de l'homoscédasticité, de la linéarité et de l'indépendance et la normalité des résidus.

Vérification des postulats

En ce qui a trait aux variables à l'étude, certaines conditions doivent être respectées. La VD doit être en format continue et les VI doivent être continues ou dichotomiques (Corbière & Larivière, 2014). Les variables de cette étude sont ordinales, car elles sont de type Likert allant de 1 à 5, nous avons, comme pour la plupart des études utilisant ce type d'échelle, recouru aux moyennes arithmétiques pour les fins des présents calculs.

Les statistiques descriptives et la répartition des réponses pour le questionnaire sur l'humilité (HUM) et sur la capacité d'établir de relations avec les pairs (CRP), mesurée par la force relationnelle (CRP) sont disponibles dans les tableaux 17 et 18 (voir Appendice T). Pour le questionnaire de l'humilité, l'étendue des moyennes va de 2,33 à de 4,20 sur une possibilité de 5,0. En ce qui a trait à l'écart-type minimum, il correspond à 0,75 tandis que le maximum est de 1,11. Pour le questionnaire sur la capacité d'établir des relations avec les pairs, la moyenne minimale est de 2,55 alors que la moyenne maximale est de 4,38. L'écart-type minimal, pour ce même questionnaire, est de 0,66 et le maximum est de 1,08. En ce qui concerne le questionnaire sur la réussite de la transition de poste, les moyennes minimales et maximales sont de 2 et 4,39. Les écart-types minimal et maximal sont de 0,51 et 1,35.

Taille de l'échantillon et valeurs extrêmes. Pour respecter le postulat de la taille de l'échantillon, une certaine proportion entre le nombre de sujets et le nombre de VI doit être respectée (Corbière & Larivière, 2014). Le nombre de participants, 102, demeure en tout temps supérieur à $N > 50 + 8 \times p$ (où p est le nombre de VI) (Tabachnick & Fidell, 2007). Tabachnick et Fidell (2007) suggèrent un échantillon qui ne doit pas être inférieur à 100. En ce qui a trait aux données aberrantes, la distance de Cook a été calculée pour chaque observation et aucune d'entre elles n'est supérieure à 1 (0,00 à 0,208). Ainsi, il ne semble pas y avoir de données influentes requérant une correction à imputer à la base des données.

Multicolinéarité et singularité. Le degré de corrélation entre les VI doit être pris en considération lors de leur inclusion dans le modèle de régression et de médiation (Corbière & Larivière, 2014). Le fait d'inclure des VI fortement corrélées entre elles ou même indissociables statistiquement les unes des autres est à proscrire, c'est-à-dire des corrélations entre VI de plus de 0,90. D'un autre côté, l'utilisation de VI faiblement corrélées entre elles et fortement liées à la VD est idéale pour effectuer des analyses de régression linéaires (Corbière & Larivière, 2014). L'examen de la matrice de corrélations des scores moyens globaux permet de faire ressortir les points suivants: les corrélations sont faibles entre les trois variables, une seule corrélation est significative soit celle entre la variable de la capacité à établir des relations avec les pairs et l'humilité (0,226, $p < 0,05$). Pour ce premier examen, il n'y a donc aucune corrélation (entre les VI elles-mêmes et les VI et la VD) s'approchant de 0,90.

Tableau 5
Corrélation entre les trois variables principales à l'étude

	Humilité	Force relationnelle	Réussite de la transition de poste
Humilité	1	0,226*	-0,178
Force relationnelle		1	0,187
Réussite de la transition de poste			1

Homoscédasticité, linéarité, indépendance et normalités des résidus. Pour vérifier le postulat de l'homoscédasticité, qui sous-tend qu'il doit y avoir une constance dans la variance des résidus pour toutes les observations, des graphiques de dispersion ont été générés. Field (2009), avance que les résidus doivent être dispersés aléatoirement sur l'étendue de la VD, ce qui est le cas pour les données utilisées pour cette étude. En ce qui a trait à la normalité et la linéarité, l'examen des histogrammes permet de démontrer que les valeurs résiduelles standardisées se situent entre -2,272 et 2,054. Ce résultat tend à se rapprocher de la distribution normale. En effet, la distribution normale suggère que 95% de ces valeurs se situent entre -2 et 2 (Field, 2009). Pour ce qui est du postulat d'indépendance des résidus, le test statistique de Durbin-Watson doit se situer entre 1 et 3. Une valeur se rapprochant de deux est recommandée suggérant moins de problème sur le plan de l'indépendance des erreurs (Corbière & Larivière, 2014). L'indice associé à ce

test statistique pour cette étude est de 1,89. De plus, puisque les participants remplissaient le sondage de manière individuelle, il est peu probable que les réponses d'un répondant aient été influencées par les réponses d'un autre répondant. En résumé, les postulats d'homoscédasticité, de linéarité, d'indépendance, de normalité des résidus sont donc respectés.

Résultats principaux

Hypothèse 1, 2 et 3. Les analyses du test de Sobel entre la variable indépendante (HUM) avec la variable dépendante (TPG), infirment l'hypothèse 1, la relation entre les variables n'étant pas significatives ($p > 0,05$). À un seuil plus élevé ($-1,2831, p = 0,0731$), la relation est toutefois significative et inversée. Toujours selon ces mêmes analyses de Sobel, il existe un lien significatif entre la variables indépendante (HUM) avec la variable médiatrice (CRP) ($0,4151, p < 0,05$). De plus, il existe un lien significatif entre la variable médiatrice (CRP) et la variable dépendante (TPG) ($0,9377, p < 0,05$). Le tableau 6 présente les résultats de l'analyse Sobel.

Tableau 6

Résultats pour les hypothèses 1, 2 et 3

Modèle	Coefficient non standardisé	Erreur standard	t	Sig.
HUM - CRP	0,415	0,179	2,318	0,023*

CRP – TPG	0,938	0,386	2,428	0,017*
HUM – TPG	-1,283	0,709	-1,811	0,073**

Note. HUM = Humilité; CRP = Capacité à établir des relations avec les pairs; TPG = Réussite de la transition vers un premier poste de gestion; * $p > 0,05$; ** $p < 0,01$.

Hypothèse 4. Selon les analyses de médiation obtenus, la capacité du gestionnaire à établir des relations avec les pairs médiatise partiellement la relation entre l’humilité du gestionnaire et la réussite de sa transition vers un premier poste de gestion (IC95[0,0043, 0,9593]). Le test de Sobel révèle donc un lien de médiation significatif mais partiel, le lien entre la variable indépendante (HUM) et la variable dépendante (TPG) demeure significatif lorsque la variable médiatrice (CRP) est considérée. Par contre, le lien entre la variable indépendante (HUM) et la variable dépendante (TPG), est davantage significatif et s’avère inversé. Le tableau 7 présente l’analyse de médiation.

Tableau 7
Résultats pour l’hypothèse 4

Modèle	Coefficient non standardisé	Erreur standard	t	Sig.
HUM – TPG médié par CPR	-1,672	0,710	-2,355	0,021*

Note. HUM = Humilité; CRP = Capacité à établir des relations avec les pairs; TPG = Réussite de la transition vers un premier poste de gestion; * $p > 0,05$; ** $p < 0,01$.

Discussion

Cette étude avait pour objectif d'établir le lien entre l'humilité d'un nouveau gestionnaire et sa capacité à établir des relations avec les pairs avec la réussite de sa transition vers un premier poste de gestion. Quatre objectifs ont été poursuivis, le premier étant d'établir la relation entre une variable indépendante, c'est-à-dire l'humilité du gestionnaire (HUM) et la variable dépendante soit la réussite de la transition vers un premier poste de gestion (TPG). Les résultats des analyses ont permis de répondre à la question 1, l'hypothèse est infirmée à un seuil de $p > 0,05$ mais confirmée à un seuil de $p < 0,10$, la relation entre les variables s'avère inversée. Le second objectif étant de mieux comprendre la relation unissant cette même variable indépendante (HUM) et celle de la capacité du gestionnaire à établir des relations avec ses pairs (CRP). Les résultats des analyses ont permis de répondre à la question 2 et de confirmer cette hypothèse. Le troisième objectif étant d'établir la relation entre la variable médiatrice soit la capacité du gestionnaire à établir des relations avec ses pairs (CRP) et la variable dépendante (TPG). Les résultats obtenus aux analyses ont permis de répondre à la question 3, l'hypothèse est confirmée. En dernier lieu, une hypothèse de médiation a été avancée impliquant la capacité à établir des relations avec les pairs dans la relation comme variable médiatrice potentielle dans la relation entre l'humilité du gestionnaire et la réussite de sa transition vers un premier poste de gestion. Cette hypothèse de médiation a été confirmée partiellement par les analyses, la relation entre l'humilité et la transition vers un premier poste de gestion s'est avérée inverse et significative.

En plus de la réponse aux quatre hypothèses, cette étude a été l'occasion de développer une analyse factorielle exploratoire des données propres au questionnaire sur la transition vers un premier poste de gestion et a permis de faire ressortir les facteurs sous-jacents à ce construit. Cette discussion permet de fournir des pistes explicatives aux résultats obtenus. En premier lieu, il sera question de la mesure de la transition vers un premier poste de gestion et des résultats des liens entre les variables. Par la suite, les limites de cette étude, les implications pratiques et les pistes de recherches futures seront abordées dans cette section.

Mesure de la réussite de la transition vers un premier poste de gestion

Considérant l'absence d'instrument pour mesurer la réussite de la transition vers un premier poste de gestion, un questionnaire a été conçu à partir de la documentation existante et d'entrevues menées auprès de plusieurs gestionnaires de haut niveau de l'entreprise de laquelle provienne la majorité des participants à l'étude.

Les facteurs de réussite de la transition vers un premier poste de gestion ayant émergés des analyses statistiques de cette étude permettent un apport considérable à la compréhension de la transition vers un premier poste de gestion. En effet, cet outil est un des premiers à mesurer cette variable et démontre un potentiel statistique intéressant, c'est-à-dire un indice KMO de 0,77 et un alpha de Cronbach de 0,91. Après l'analyse factorielle exploratoire, le questionnaire comporte 40 items catégorisés en quatre facteurs, la qualité des relations avec l'équipe, la compréhension de l'équipe pour organiser leur

travail et la développer, la qualité des relations avec le supérieur et les attitudes adoptées face aux défis des nouveaux rôles de gestion. La proposition testée proposait 15 composantes émergeant de la documentation et des entrevues avec des gestionnaires de haut niveau. Des quatre facteurs finaux, deux s'accordent entièrement avec deux des thèmes ciblés au départ soit : la qualité de la relation avec l'équipe et celle avec le supérieur. En effet, plusieurs auteurs mentionnaient l'importance de la création des relations avec les subordonnées (Kangas, 2013; Mintzberg, 1999; Pearce, 1982) et le supérieur (Gabarro, 2007) lors de l'arrivée dans un nouveau poste de gestion. Deux autres facteurs ayant émergés des analyses peuvent être considérés comme de nouvelles composantes en lien avec la transition de poste de gestion soit : la compréhension de l'équipe dans le but d'organiser son travail et de la développer et les attitudes adoptées face aux défis des nouveaux rôles de gestion. Ainsi, pour le facteur de compréhension de l'équipe dans le but d'organiser son travail et de la développer, plusieurs items suggérés par la documentation et les entrevues avec les hauts gestionnaires sont regroupés sous ce thème pour le définir : la gestion des relations interpersonnelles (Dotlich et al., 2004; Fleming, 2008), la gestion des talents de l'équipe, le contrôle et le suivi rigoureux de ses mandats, ces deux derniers items émergeants des entrevues menées avec les hauts gestionnaires. Pour en arriver au facteur abordant les attitudes adoptées face aux défis des nouveaux rôles de gestion, certaines composantes de la documentation sont représentées: les idées préconçues du rôle de gestionnaire (Plakhotnik, 2011), la gestion du stress lié au rôle de gestionnaire (Hill, 2004), le changement d'identité du gestionnaire (Austin, 2013),

l'adaptation de ses actions ou de ses décisions au contexte de l'organisation (Fleming, 2008) et l'utilisation des opportunités d'apprentissage pour s'améliorer (Hill, 2004).

D'autres composantes ciblées, au départ, par la documentation et les entrevues n'ont pas été retenus à la suite des analyses statistiques : la prise de décision (Mintzberg, 1999), la délégation, la vision à moyen, long terme (clarté des objectifs pour son équipe) et la résolution efficace des difficultés et des problèmes, ces deux dernières composantes ayant émergées des entrevues avec les gestionnaires de hauts niveaux. En effet, l'analyse des composantes et items restants, permet de constater qu'ils ne sont probablement pas spécifiques à la transition vers un tout premier poste de gestion, mais davantage associés à la transition de poste de gestion de façon générale. Une autre hypothèse expliquant cette disparité est le nombre limité de participants ayant permis de faire les analyses factorielles. Un plus grand nombre de participants pourrait fournir des résultats différents. Une autre explication peut aussi tenir du fait que les participants proviennent en majorité d'une même organisation. Des facteurs pourraient s'ajouter dans un contexte organisationnel différent.

Réussite de la transition vers un premier poste de gestion selon l'humilité

Les résultats obtenus lors des analyses démontrent une relation inverse entre l'humilité du gestionnaire et la réussite de sa transition vers un premier poste de gestion, ce qui signifie qu'un gestionnaire moins humble sera plus enclin à réussir sa transition vers un premier poste de gestion. Bien qu'aucune étude n'ait réussi à démontrer un lien significatif entre l'humilité du gestionnaire et sa réussite vers un premier poste de gestion,

le rôle inverse de cette variable (HUM) en lien avec la variable dépendante (TPG) n'était pas envisagé selon la documentation. En effet, certaines études avancent qu'un haut niveau d'humilité aurait des impacts positifs sur la performance des individus. Les gestionnaires humbles auraient plus de chance d'être perçus comme des leaders efficaces par leur équipe (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004; Collins, 2005; McCall & Morgan, 1986; Rego, Cunha, & Simpson, 2016). De plus, les individus humbles seraient davantage ouverts à la critique leur permettant d'avoir une meilleure idée de leurs forces et faiblesses, ce qui s'avère un des principaux défis pour les nouveaux gestionnaires lors de leur transition (Fleming, 2008).

Il est à noter que la majorité des participants à l'étude, soit 55% des gestionnaires, se trouvaient dans un poste de premier niveau de gestion lors du sondage. Une première explication du lien inverse entre la réussite du nouveau gestionnaire dans sa transition vers un premier poste de gestion avec un niveau d'humilité moindre peut être attribuable au phénomène des 90 jours pour réussir son entrée en fonction telle que décrite par Watkins (2013). En effet, les premiers jours en poste sont cruciaux pour les nouveaux gestionnaires et Watkins (2013) avance que les supérieurs ont tendance à juger trop vite la performance des nouveaux arrivants. À l'intérieur des premiers mois, les supérieurs pensent être en mesure de déterminer le succès ou l'échec du nouveau gestionnaire ce qui peut créer une pression supplémentaire chez les nouvelles recrues. L'auteur stipule que l'important pour le nouveau venu est de faire ses preuves le plus rapidement possibles (Watkins, 2013). En effet, les nouveaux gestionnaires doivent obtenir des victoires rapides et gagner en

crédibilité. Pour ce faire, les gestionnaires doivent se mettre à l'avant plan en se faisant connaître via leurs capacités, leurs attitudes et leurs valeurs ce qui est contraire à la nature de l'individu humble qui se veut modeste et centré sur les besoins et les forces des autres. Les gestionnaires pensent souvent à tort qu'ils ne peuvent être à la fois humbles et ambitieux (Taylor, 2018). Trop d'humilité empêcherait dans ce contexte de se mettre suffisamment en valeur ou de mettre efficacement ses idées en avant plan; il y aura alors des risques d'être négligé. Les chances de promotion peuvent disparaître pour les futurs gestionnaires et personne ne pourra croire en eux (Baldoni, 2009). En effet, pour Owens et al. (2013), la personne humble possède la capacité à mettre de l'avant les forces et les contributions des autres, mais sera moins porté à le faire pour lui-même. De plus, Morris et al. (2005), prétendent que même si l'individu humble a une idée définie de lui-même, des doutes peuvent subsister quant à sa capacité de se faire valoir auprès des personnes de son entourage professionnel.

Une autre explication possible pourrait être attribuable à la nationalité des participants de l'étude de l'organisation participante. La vision du rôle de gestionnaire peut être différente au sein de la culture africaine. En effet, le style de gestion autoritaire peut être privilégié dans cette culture. Un style de gestion basée sur la modestie et le fait de se montrer centré sur les besoins et les forces des autres, fait possiblement moins partie de la conception du rôle de cette culture. Ceci étant dit, pour eux, réussir une transition de poste pourrait plutôt être basé sur le fait de se faire valoir que de mettre à l'avant les forces des autres. Malheureusement les études menées en lien avec le leadership et le construit

de l'humilité sont rares en sol africain (Lituchy, Ford, & Punnett, 2013) et les données restent difficiles à trouver pour appuyer ces dires.

Liens entre la capacité du gestionnaire à établir des relations avec les pairs et son niveau d'humilité

Les résultats obtenus lors des analyses démontrent une relation significative entre l'humilité du gestionnaire et sa capacité à établir des relations avec les pairs, ce qui signifie qu'un gestionnaire humble aura plus de facilité à établir des relations avec ses pairs. Ce résultat est tout à fait en lien avec les données retrouvées dans la littérature sur le sujet. Tel que mentionné par Worthington et Allison (2018), une des hypothèses associées à l'humilité ayant été la plus soutenue empiriquement est l'hypothèse sociale: l'humilité est liée à une formation, un maintien, un renforcement et une réparation plus forte des liens sociaux. L'étude de Davis et al. (2013) stipule que l'humilité renforce les liens sociaux et prédit le statut et l'acceptation au sein d'un groupe. En effet, les personnes tendent à adopter une attitude plus favorable dans le développement des relations avec les personnes humbles (Van Tongeren et al., 2014) et la qualité dans les relations serait meilleure (Peters et al., 2011). Il est possible que ce soit en raison de leur façon d'être plus généreux (LaBouff et al., 2012) et bienveillants avec les autres (Exline & Hill, 2012) que les personnes moins humbles, mais ce lien n'a pas encore été démontré.

Réussite de la transition de poste selon la capacité à établir des relations avec les pairs

Les résultats obtenus lors des analyses démontrent une relation significative entre la capacité du gestionnaire à établir des relations avec ses pairs et la réussite de sa transition vers un premier poste de gestion, ce qui signifie qu'un gestionnaire étant en mesure d'établir des relations avec ses pairs de travail aura plus de facilité à réussir sa transition vers un premier poste de gestion. Du point de vue théorique, ces résultats sont conformes aux écrits dans ce domaine de connaissance. Tel que mentionné par Balkundi et Kilduff (2006), la création de relations positives au travail aurait un impact sur l'efficacité du leadership. En effet, un gestionnaire qui bénéficie d'un réseau social plus étendu sera plus efficace, car il aura accès à l'information privilégiée, aux ressources et aux opportunités organisationnelles (Hunt & Phillips, 1999). Bien que la littérature soit abondante concernant les bienfaits de l'établissement des relations verticales au travail, celle en lien avec les relations horizontales s'avère moins élargie surtout lorsqu'elle est mise en relation avec la transition de poste. Pour Gabarro (2007), la création de relations avec des personnes clés (supérieurs, collègues et subordonnés) dans la première année en poste est un des facteurs déterminant lors de l'arrivée en poste. L'établissement de ces relations aurait un impact positif pour le nouveau gestionnaire en ce qui a trait à la compréhension de l'organisation, de l'équipe de travail, des attentes liées au rôle, des habiletés et connaissances nécessaires au poste et l'oriente afin de comprendre comment agir dans son nouveau poste (Gabarro 2007; Korte 2010). En pratique, ce résultat permet

de comprendre l'importance du rôle des pairs de travail et l'importance de mettre en lien les nouveaux gestionnaires avec leurs collègues dès leur arrivée en poste.

Effet médiateur de la capacité à établir des relations avec les pairs dans la relation entre l'humilité et la réussite de la transition vers un premier poste de gestion

L'analyse de médiation a permis de faire ressortir un effet de médiation partiel de la capacité à établir des relations avec les pairs dans la relation entre l'humilité du gestionnaire et sa réussite de la transition vers un premier poste de gestion. La relation entre l'humilité du gestionnaire et la réussite de la transition vers un premier poste de gestion est significative et inversée. Les résultats s'avèrent surprenants puisqu'un effet de médiation suggère normalement la suppression ou la diminution du lien entre la variable indépendante (HUM) et la variable dépendante (TPG) en présence de la variable médiatrice (CRP). Il est possible que l'échantillon se soit scindé en deux groupes, soit celui incluant les gestionnaires de premier niveau représentant 55% et ceux de deuxième niveau de gestion représentant 38%. Puisque la nature du rôle de gestion diffère selon le niveau, il est possible que l'humilité joue un rôle plus important pour certains niveaux de poste et non pour d'autres lors de la transition de poste. Le rôle des gestionnaires de premier niveau demande d'opérationnaliser des objectifs (Jacobs & McGree, 2001), de clarifier les attentes à l'équipe, de gérer les conflits d'équipe et de démontrer une présence sur le terrain (Tétrault, 2012). Tandis que le rôle des gestionnaires intermédiaires est davantage un rôle impliquant de communiquer les informations entre les niveaux de gestion (Keenan, 2002), d'établir des relations (Mumford et al., 2007), d'opérationnaliser

les stratégies et de piloter les initiatives de changements (Huy, 2002). Il est possible de penser que le fait de démontrer de l'humilité, c'est-à-dire d'être modeste et centré sur le bénéfice et les forces des autres soient plus profitables au gestionnaire se trouvant dans un rôle intermédiaire où les tâches sont davantage axées sur les relations et la stratégie que dans un rôle opérationnel. Ceci implique possiblement un état d'humilité et non un trait d'humilité chez ses gestionnaires. L'état humble est une condition temporaire dans laquelle une personne agit de manière humble (Worthington & Allison, 2018). Les gestionnaires de deuxième niveau démontrant de la modestie et mettant de l'avant la réussite des autres, créent plus facilement des relations ce qui les amène à mieux réussir leur transition de poste.

Pour ce qui est des gestionnaires de premier niveau, ils doivent se faire valoir et se mettre à l'avant-plan s'ils veulent réussir leur transition de gestion, ils sont là pour donner les directives, superviser le travail des autres et possiblement moins pour influencer un groupe et faire preuve de stratégies. Dans une étude subséquente, il serait donc intéressant d'étudier les impacts de l'humilité selon les différents niveaux de poste. Il est possible de se demander également si les gestionnaires de deuxième niveau sont réellement humbles ou ont plutôt fait état d'humilité. Il serait approprié de mener une étude permettant de faire la distinction entre le trait et l'état d'humilité en contexte de transition de poste. Il est possible que l'état humble soit aussi bénéfique à la réussite de la transition vers un premier poste de gestion qu'un trait de caractère humble. De plus, il serait pertinent de valider si l'humilité en tant qu'état peut se développer ou s'apprendre par un nouveau gestionnaire.

Limites de l'étude

Plusieurs limites devraient être prises en considération avant de se prêter à l'interprétation et la généralisation des résultats de cette étude. En tout premier lieu, la taille de l'échantillon est une limite importante à considérer pour cette étude, surtout en ce qui a trait à la conception de l'outil de mesure de la réussite de la transition de poste. Il faut donc demeurer prudent en ce qui a trait à la généralisation des résultats tels que proposés par le nouvel instrument pour les nouveaux gestionnaires. La taille de l'échantillon peut avoir eu un impact sur la version finale du questionnaire concernant la réussite de la transition de poste de gestion.

En second lieu, une autre limite a trait à la composition de l'échantillon utilisée pour l'étude. En effet, la majorité des répondants sont de sexe masculin, ce qui veut dire qu'il est difficile de généraliser les résultats à une population de nouveaux gestionnaires de sexe féminin. En outre, l'échantillon était composé principalement de nouveaux gestionnaires étant de nationalités burkinabés ou canadiennes et appartenant principalement à une même organisation. Il importe d'user de prudence dans la généralisation des résultats à une population plus grande voire même à d'autres cultures. Puisque la majorité des travailleurs provient de deux sites, l'un du Canada et l'autre du Burkina Faso, il est possible que des facteurs propres à ces deux cultures aient pu moduler les résultats. Bien qu'il existe de plus en plus de littérature sur le leadership en sol africain, à ce jour, peu d'études abordent le construit de l'humilité (Senaji, Puplampu, Metwally,

Michaud, Sejjaaka, & Adedoyin-Rasaq, 2014). Les études en sol africain abordées dans cette étude ont été menées en partie en Afrique de l'Ouest, mais il a été impossible de trouver des études propres au Burkina Faso. Une analyse comparative aurait, dans ce contexte particulier, été souhaitée, elle aurait permis de comparer les réponses entre les participants burkinabés et canadiens, et, par le fait même, elle aurait permis d'enrichir la compréhension du construit de l'humilité dans la culture burkinabé. Les réponses des participants aux questions sociodémographiques auraient également dû être posées de façon à permettre de connaître la nationalité des participants, mais elle tend à préciser davantage le lieu de travail que la nationalité de ces derniers.

En troisième lieu, les instruments de mesure utilisés pour mesurer les concepts à l'étude imposent aussi leurs limites. Premièrement, l'outil pour mesurer la transition de poste a été construit pour cette étude, il a donc été utilisé pour une première fois. Malgré une méthode rigoureuse d'élaboration des items, de premières analyses statistiques sur sa valeur et des résultats d'analyse factorielle prometteurs, la prudence s'impose quant à son interprétation. L'utilisation d'un questionnaire auto-rapporté comporte aussi ses limites. Les participants devaient répondre à des questions qui se rapportent à des construits personnels, interpersonnels ainsi que comportementaux selon leur vision d'eux-mêmes. Le fait de devoir remplir un questionnaire impliquant l'auto-évaluation de leurs compétences de gestion à l'intérieur de l'organisation a pu biaiser les données si les répondants voulaient paraître sous leur meilleur jour ou si leur connaissance d'eux-mêmes étaient déficientes, ce qui réfère au concept de désirabilité sociale. Même si les données

étaient recueillies de manière anonyme et confidentielle, les participants ayant le souci de leur image de gestionnaire ont pu remplir le questionnaire de manière biaisée ou ont pu suspecter une évaluation détournée ce qui peut être perçu comme menaçant.

En quatrième lieu, l'unique source d'évaluation de l'étude fut un questionnaire auto-rapporté ce qui peut amener des biais, cette mesure pourrait être subjective, car elle est propre à la perception individuelle des participants. De plus, il semble que l'évaluation à partir d'une unique source d'information puisse amener des biais dans les résultats (Fox & Spector, 1999).

En cinquième lieu, en ce qui a trait aux instruments de mesure des deux variables indépendantes (humilité et capacité à établir des relations avec les pairs) des analyses confirmatoires des deux questionnaires portant sur l'humilité et la capacité d'établir des relations avec les pairs n'ont pas été menées, car les valeurs statistiques des questionnaires, obtenues dans les études antérieures étaient satisfaisantes. Puisque l'instrument de mesure sur l'humilité en était à sa première étude de validation, d'autres investigations complémentaires semblent requises. L'instrument, dans cette phase de validation préliminaires, n'a pas obtenu un coefficient de cohérence interne suffisant pour certains de ses facteurs, de ce fait, deux facteurs ont dû être retirés. Bien que les deux facteurs restants concordent avec la définition de l'humilité choisit dans cette étude, il importe de rester prudent quant à l'interprétation et la généralisation des résultats concernant ce construit.

Finalement, l'utilisation d'un plan corrélationnel transversal de nature non-expérimentale a été utilisée pour cette étude. Ainsi, le lien de causalité entre les variables à l'étude n'a pas été mesuré. De plus, la mesure des variables prise une seule fois peut être considérée comme un obstacle à l'interprétation des résultats quant à ses valeurs projective et prédictive.

Pistes de recherches futures

L'analyse des résultats et des limites de cette étude ont fait émerger des pistes de recherches futures. Certaines d'entre-elles ont trait à l'échantillon, aux variables et aux instruments de mesure utilisés.

L'échantillon de cette étude étant plutôt restreint, il serait intéressant pour les études futures de travailler auprès d'une population plus large et plus variée. Ainsi, l'utilisation d'un échantillon de participants féminin ou mixte, de nationalités et de cultures différentes et des membres de plusieurs organisations serait une poursuite pertinente tant pour valider les résultats obtenus que pour enrichir la compréhension du phénomène de transition à un premier poste de gestion.

Par ailleurs, bien que l'outil pour mesurer la réussite de la transition à un premier poste de gestion ait trouvé un appui statistique prometteur en ce qui a trait à sa fidélité, d'autres étapes de validation sont nécessaires. En effet, des analyses complémentaires de validité de type convergente et discriminante permettraient de mieux juger de la valeur de cet instrument et fournirait davantage de pistes d'interprétation complémentaires. Ainsi,

vérifier la validité convergente de l'outil permettrait d'observer sa capacité à produire des résultats semblables à une autre mesure similaire telle que la transition de poste en général et non pour le tout premier poste de gestion seulement. De son côté, le test de validité discriminante permettrait de constater la capacité de l'outil à produire des résultats qui se distinguent d'un construit distinct mais pourtant associé, par exemple, le leadership. Ainsi, son utilisation en contexte d'évaluation de potentiel ou de formation pourrait s'appuyer sur des données statistiques. Pour ce qui est de la fidélité, un test-retest serait approprié. En effet, il serait aussi intéressant de mesurer la réussite de la transition de poste pendant différentes phases du processus de la transition de poste. Cela pourrait amener certaines précisions et permettrait de constater la stabilité des facteurs à travers les étapes de transition tout comme de vérifier si les résultats varient avant et après les 90 jours suggérés par Watkins (2013). De plus, reproduire l'étude avec des gestionnaires n'étant pas à leur premier poste de gestion permettrait de constater la valeur ajoutée de ce questionnaire et de constater la teneur du concept de réussite de la transition vers un premier poste de gestion telle qu'opérationnalisée par ce questionnaire.

En ce qui a trait à l'humilité, puisque les débats entourant la mesure de ce concept demeurent (Tangney, 2000), il importe de considérer les alternatives à la mesure de ce construit avec intérêt. En effet, la mesure auto-rapportée bien qu'elle soit satisfaisante pour certains chercheurs (Worthington & Allison, 2018), elle ne semble toujours pas faire l'unanimité par l'ensemble des chercheurs de ce domaine. La question

qui subsiste est celle-ci : comment utiliser et combiner au mieux différentes mesures pour obtenir l'évaluation de l'humilité la plus précise possible (Nielsen et Marrone, 2018).

Une mesure favorisant le jugement d'une personne externe ou la combinaison de différents types de mesure pourrait être plus appropriée. De plus, ce concept n'étant pas encore bien défini au sein de la documentation, des recherches futures devraient concentrer leurs efforts à circonscrire la définition de ce concept selon différents contextes y compris celui du travail. En ce qui concerne les outils de mesure sur l'humilité et la capacité d'établir des relations avec les pairs, si les mêmes questionnaires devaient être utilisés, des analyses factorielles confirmatoires sont suggérées pour des projets futurs.

D'autre part, la relation inverse et significative entre l'humilité du gestionnaire et sa réussite de la transition vers un premier poste de gestion demeure surprenante et contraire à l'ensemble des études sur la question. Ce résultat mérite d'être davantage exploré, ce qui pourrait se faire par une étude de nature plus qualitative où des gestionnaires pourraient expliquer au sein d'une entrevue ou de groupes focalisés les interrelations complexes entre ces deux concepts.

Implications pratiques

Par ailleurs, la présente thèse a contribué à mettre de l'avant certaines variables pouvant favoriser la réussite des nouveaux gestionnaires dans leur processus de transition vers un premier poste de gestion. Les impacts de l'humilité et de la capacité à établir des

relations avec les pairs sur la réussite de la transition vers un premier poste de gestion n'avaient pas encore été explorés. Les résultats confirment que ces variables indépendantes ont un lien significatif sur la variable dépendante qu'est la transition vers un nouveau poste de gestion. Ces découvertes permettent de sensibiliser les responsables de la dotation des organisations quant aux facteurs qui pourraient, favoriser la transition des candidats postulant comme nouveaux gestionnaires. Suivant de nouvelles études confirmant ces résultats, les responsables de la dotation pourraient considérer des éléments supplémentaires pour assurer le meilleur choix de candidats de gestion possible. Ce processus de la sélection, s'il n'est pas optimal, c'est-à-dire pas fait selon des critères précis et validés s'avère très dispendieux pour les organisations (Smart, 2005). L'ajout de ces deux critères pourrait, si d'autres études l'appuient, réduire le risque de perdre un candidat dans ses premiers mois en poste et augmenter le retour sur investissement pour l'organisation.

Pour ce qui est de la variable de la capacité à établir des relations avec les pairs, les responsables pourraient tendre à mettre l'accent sur le réseautage entre pairs de gestion dès l'arrivée des nouveaux gestionnaires en poste. En effet, cette étude permet de croire que l'établissement rapide de liens avec les pairs pourrait favoriser la réussite de la transition vers un premier poste de gestion. Le support des pairs aurait aussi un impact sur le succès et la performance de travail (Pearce, 1982). Par ailleurs, les gestionnaires capables de cibler leurs alliés lors de leur entrée en poste ont certainement une longueur d'avance sur ceux qui ne savent pas le faire (Watkins, 2013).

Cette recherche démontre l'apport de l'humilité à la création de relations avec les pairs. En choisissant des nouveaux gestionnaires humbles, les responsables des organisations assurent possiblement une relève de gestion ayant le potentiel et les caractéristiques pour tisser des relations plus facilement avec son entourage, ceci faisant partie des principaux défis à relever par les nouveaux gestionnaires (Byford et al., 2017). Ces leaders humbles ont des comportements qui se traduisent par une auto-évaluation modeste de leurs compétences et le fait d'être davantage centré sur les autres que sur eux-mêmes. Les gestionnaires moins humbles, de leur côté, auront possiblement plus de facilité à prendre rapidement leur place dans une équipe et à démontrer leur leadership en exprimant le plein potentiel de leurs talents, il reste à savoir si cela est propre aux gestionnaires de premier niveau.

Une autre implication pratique de cette étude est l'utilisation potentielle d'un questionnaire portant sur la réussite de la transition vers un premier poste de gestion. Même si ce questionnaire mérite d'être davantage mis à l'épreuve au niveau statistique, il pourrait être utile aux organisations voulant suivre l'évolution des gestionnaires, faire l'évaluation de leurs nouveaux gestionnaires en transition et de réagir, au besoin, par du soutien et de la formation. Ce questionnaire permettrait de cibler plus précisément les compétences qu'ils ont à développer en tant que nouveaux gestionnaires; le lien avec son supérieur, le lien avec son équipe, sa manière de comprendre l'équipe et s'il utilise les attitudes adaptées face aux défis de son nouveau rôle de gestion.

Conclusion

Cette étude représente un premier pas vers une meilleure compréhension de la réussite du nouveau gestionnaire dans sa transition vers un tout premier poste de gestion. Deux variables favorisant la transition vers un premier poste de gestion ont été explorées: l'humilité du gestionnaire et sa capacité à établir des relations avec les pairs. De plus, un effet médiateur a été testé. Cette étude a permis de documenter les liens entre ces variables et l'effet de médiation. En fonction d'un devis corrélationnel de recherche, 102 participants ont complété les trois questionnaires associés aux trois variables à l'étude en plus d'un questionnaire sociodémographique. Le recrutement d'un nombre suffisant de participants a été l'une des principales difficultés rencontrées puisque les critères de sélection pour cette étude étaient spécifiques et restrictifs quant à la population pouvant y répondre.

Les résultats démontrent que la variable de l'humilité est liée de façon inverse et significative à la réussite de la transition de poste à un seuil de $p < 0,10$. Un gestionnaire moins humble réussira davantage sa transition vers un premier poste de gestion qu'un gestionnaire plus humble, ce qui ne concorde pas avec la littérature sur le sujet. La variable de l'humilité est liée significativement à la capacité du gestionnaire à établir des relations avec les pairs, ce qui concorde avec l'hypothèse sociale stipulant que l'humilité relationnelle est liée à une formation, un maintien, un renforcement et une réparation plus forte des liens sociaux (Worthington & Allison, 2018). La variable de la capacité à établir des relations avec les pairs est liée significativement à la réussite de la transition vers un premier poste de gestion. Un gestionnaire qui établit des relations avec les pairs réussira

d'avantage sa transition vers un premier poste de gestion qu'un gestionnaire qui n'accorde pas d'importance à établir des liens avec ses pairs. De plus, la capacité à établir des relations avec les pairs a un effet médiateur sur la relation entre l'humilité et la réussite de la transition vers un premier poste de gestion. Il sera pertinent de valider par le biais de d'autres études, sous quelles conditions il est bénéfique pour le gestionnaire d'être humble ou non pour accéder à un poste de gestion et si l'humilité est un élément qui peut se développer à travers le temps.

Une des contributions majeures de cette étude à la documentation scientifique, est une première version d'un questionnaire sur la réussite de la transition vers un premier poste de gestion. En l'absence de questionnaire abordant le premier poste de gestion, un outil de mesure a dû être conçu pour cette étude ainsi que les premières étapes d'analyse de validation statistique. Les résultats statistiques pour ce premier questionnaire se sont révélés satisfaisants. Quatre facteurs ont émergé suite à l'analyse factorielle exploratoire réalisée à partir des résultats du questionnaire sur la réussite de la transition vers un premier poste de gestion; la qualité de la relation avec l'équipe, la compréhension de l'équipe dans le but d'organiser son travail et de la développer, la qualité de la relation avec le supérieur et les attitudes adoptées face aux défis des nouveaux rôles de gestion. Avec des études supplémentaires de validité et de fidélité, ce questionnaire pourrait possiblement être utilisé ultérieurement par les organisations pour évaluer la réussite de la transition de poste de leurs candidats nouvellement en poste de gestion et pour leur accorder du soutien.

Tel que démontré par cette étude, l'humilité et la capacité à établir des relations avec les pairs pourraient éventuellement faire partie des critères à prendre en considération dans le choix et l'accompagnement des nouveaux gestionnaires puisqu'ils peuvent favoriser la réussite de leur transition vers un premier poste de gestion, mais d'autres études doivent être menées avant de les considérer. Le concept de la transition vers un premier poste de gestion reste un secteur de recherche peu approfondi. Cette thèse a permis de bonifier certaines connaissances scientifiques, mais elle laisse place à plusieurs autres questionnements. Il paraît donc essentiel de poursuivre la recherche afin de mieux comprendre la manière dont se développent les leaders de demain et d'identifier les différents facteurs affectant leur émergence.

Références

- Ameson, S. (2005). Help new leaders succeed. *Executive Excellence*, 22, 11-12.
- Argandona, A. (2014). Humility in management. *Journal of Business Ethics*, 132, 63-71.
- Austin, M. J., Regan, K., Gothard, S., & Carnochan, S. (2013). Becoming a manager in nonprofit human service organizations: Making the transition from specialist to generalist. *Administration in Social Work*, 37, 372-385.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leader impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15, 801-823.
- Baldoni, J. (2009, Septembre). Humility as a leadership trait. *Harvard Business Review*. Repéré à <https://hbr.org/2009/09/humility-as-a-leadership-trait>
- Balkundi, P., & Kilduff, M. (2006). The ties that lead: A social network approach to leadership. *Leadership Quarterly*, 17, 419-439.
- Ballinger, G. A., & Schoorman, F. D. (2007). Individual reactions to leadership succession in workgroups. *Academy of Management Review*, 32(1), 118-136.
- Ballinger, G. A., Schoorman, F. D., & Lehman, D. W. (2009). Will you trust your new boss? The role of affective reactions to leadership succession. *The Leadership Quarterly*, 20, 219-232.
- Berlew, D. E., & Hall, D. T. (1966). The Socialization of Managers: Effects of Expectations on Performance. *Administrative Science Quarterly*, 11, 207-223.
- Bond, A. S., & Naughton, N. (2011). The role of coaching in managing leadership transitions. *International Coaching Psychology Review*, 6, 165-179.
- Bonin, J-R. (2010). Coaching des nouveaux gestionnaires : Une nécessité, un défi et un investissement rentable. Repéré à <http://www.portailrh.org/expert/fiche.aspx?p=346733>
- Boudreault, J. (2014, Décembre). 30% des dirigeants ne passent pas le test des 100 premiers jours d'exercice. Repéré à <http://www.rcgt.com/avis-experts/30-pourcent-dirigeants-ne-passent-pas-test-100-premiers-jours/>
- Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R. (2004). Talking stock of networks and organizations: a multilevel multi-domain perspective. *Academy of Management*, 47, 795-817.

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101.
- Bridges, W. (2002). *Managing transitions: Making the most of change*. London: Nicholas Braelley Publishing.
- Brissette, I., Cohen, S., & Seeman, T. E. (2000). Measuring social integration and social networks. Dans S. Cohen, L. G. Underwood, B. H. Gottlieb, S., (Ed) Cohen, L. G., (Ed) Underwood, & B. H., (Ed) Gottlieb (Eds.), *Social support measurement and intervention: A guide for health and social scientists*. (pp. 53–85). New York, US: Oxford University Press.
- Brown, P. (2006). Do senior management development programmes enhance strategic management capabilities? *Strategic Change*, 15, 37–45.
- Byford, M., Watkins, M., & Triantogiannis, L. (2017, Mai). Onboarding isn't enough. Harvard Business Review. Repéré à <https://hbr.org/archive-toc/BR1703>
- Camiré, A. (2012, Octobre). *De professionnel à gestionnaire : pour un passage réussi*. Repéré à <http://www.100jours.ca/documents/De-professionnel-a-gestionnaire-pour-un-passage-reussi.pdf>
- Chancellor, J., & Lyubomirsky, S. (2013). Humble beginnings: Current Trends, State Perspectives, and Hallmarks of Humility. *Social and Personality Psychology Compass*, 7, 819-821.
- Charpentier, J. (2010, Février). *Avez-vous le courage nécessaire pour être gestionnaire ?* Repéré à <http://affairesrh.ca/gestionnaires/solutions-gestion/fiche.aspx?f=65323>
- Cohen, S. (2005). Smoothly transition from friend to manager. *Nursing Management*, 36, 12–13.
- Collins, J. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap and others don't*. New York: Harper Business.
- Collins, J. (2005). Level 5 leadership: The triumph of humility and fierce resolve. *Harvard Business Review*, 7, 136-146.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks : Sage.
- Corbière, M., & Larivière, N. (2014). *Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

- Costello, A. B., & Osborne, J. W. (2016). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Crouch, A., & Yetton, P. (1988). Manager-subordinate dyads: Relationships among task and social contact, manager friendliness and subordinate performance in management groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 41, 65–82.
- Davis, D. E., Hook, J. N., McAnnally-Linz, R., Choe, E., & Placeres, V. (2017). Humility, religion and spirituality: A review of the literature. *Psychology of religion and spirituality*, 9, 242-253.
- Davis, D. E., Worthington, E. L., Jr., & Hook, J. N. (2010). Humility: Review of measurement strategies and conceptualization as a personality judgment. *The Journal of Positive Psychology*, 5, 243-252.
- Davis, D. E., Hook, J. N., Worthington, E. L. J., Van Tongeren, D. R., Gartner, A. L., & Jennings, D. J. I. (2010). Relational spirituality and forgiveness: Development of the Spiritual Humility Scale (SHS). *Journal of Psychology and Theology*, 38, 91–100.
- Davis, D. E., Hook, J. N., Worthington, E. L., Jr., Van Tongeren, D. R., Gartner, A. L., Jennings, D. J., II, & Emmons, R. A. (2011). Relational humility: Conceptualizing and measuring humility as a personality judgment. *Journal of Personality Assessment*, 93, 225-234.
- Davis, D. E., Worthington, E. L. J., & Hook, J. N. (2010). Humility: Review of measurement strategies and conceptualization as personality judgment. *The Journal of Positive Psychology*, 5, 243–252.
- Davis, D. E., Hook, J. N., Worthington, E. L., Jr., Van Tongeren, D. R., Gartner, A. L., Jennings, D. J., II, & Emmons, R. A. (2011). Relational humility: Conceptualizing and measuring humility as a personality judgment. *Journal of Personality Assessment*, 93, 225-234.
- Davis, D. E., Worthington, E. L. J., Hook, J. N., Emmons, R. A., Hill, P. C., Bollinger, R. A., & Van Tongeren, D. R. (2013). Humility and the development and repair of social bonds: Two longitudinal studies. *Self and Identity*, 12, 58–77.
- DeChurch, L. A., & Mesmer-Magnus, J. R. (2010). The Cognitive Underpinnings of Effective Teamwork: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 95, 32–53.

- Deluga, R. J., & Perry, J. T. (1991). The relationship of subordinate upward influencing behaviour, satisfaction and perceived superior effectiveness with leader-member exchanges. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 239–252.
- Denis, J.-L., Langley, A., & Pineault, M. (2000). Becoming a leader in a complex organization. *Journal of Management Studies*, 37(8), 1063–1099.
- De Vries, R. E. (2012). Personality predictors of leadership styles and the self-other agreement problem. *The Leadership Quarterly*, 23, 809–821.
- Dotlich, D.L., Noel, J.L. & Walker, N. (2004). *Leadership Passages: The personal and Professionnal Transitions that Make or Break*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dunlop, P. D., Lee, K., Ashton, M. C., Butcher, S. B., & Dykstra, A. (2015). Please accept my sincere and humble apologies: The HEXACO model of personality and the proclivity to apologize. *Personality and Individual Differences*, 79, 140–145.
- Elliott, J. C. (2010). Humility development and analysis of a scale. Thèse de doctorat inédite, University of Tennessee. Repéré à http://trace.tennessee.edu/utk_graddiss/795/
- Emmons, A. (1999). *The psychology of ultimate concern*. New York, NY: Guilford Press.
- Etzioni, A. (1989). Humble decision-making. *Harvard Business Review*, 67, 45–57.
- Exline, J. J., & Geyer, A. L. (2004). Perceptions of humility: A preliminary study. *Self and Identity*, 3, 95–114.
- Exline, J. J., & Hill, P. C. (2012). Humility: A consistant and robust predictor of generosity. *The Journal of Positive Psychology*, 7, 208–218.
- Fabrigar, L.R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., & Strahan, E. J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods*, 4, 272–299.
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Paris : Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale.
- Feldman, D. C. (2005). The food's no good and they don't give us enough: Reflections on mintzberg's critique of MBA education. *Academy of Management Learning & Education*, 4, 217–220.

- Fitness, J., G. Fletcher, and N. Overall. 2003. Interpersonal attraction and intimate relationships. Dans *The Sage handbook of social psychology*, ed. M.A. Hogg and J. Cooper, 258–78. London: Sage.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics using SPSS*. London: Sage.
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics using IBM SPSS statistics*. (4^e éd.). Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Fleming, R. S. (2008). Survival Skills for the New Manager. *Business Renaissance Quarterly*, 3, 127–137.
- Fox, S., & Spector, P. E. (1999). A model of work frustration-aggression. *Journal of Organizational Behavior*, 20(6), 915-931.
- Fritz, J. H. (1997). Men's and Women's Organizational Peer Relationships: A Comparison. *Journal of Business Communication*, 34, 27–46.
- Gabarro, J. J. (1987). *Dynamics of taking charge*. Boston: Harvard Business School Press Books.
- Gabarro, J. J. (2007). When a new manager takes charge. *Harvard Business Review*, 85(1), 104–117.
- Gabarro, J. J. & Kotter, J. P. (1980). Managing your boss. *Harvard Business Review*, 58, 92-100
- Gregg, A. P., Hart, C. M., Sedikides, C., & Kumashiro, M. (2008). Everyday conceptions of modesty: A prototype analysis. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34, 978–992.
- Gulick, L. (1937), *Notes on the theory of organization*, in *Gulick, L. and Urwick, L.* New York : Papers on the Science of Administration.
- Harvey, J.H., Wenzel, A. (2002). *A clinician's guide to maintaining and enhancing close relationships*. Manwah, NJ : Erlbaum.
- Heiss, S. N., & Carmack, H. J. (2012). Knock, knock, who's there ?: Making sense of organizational entrance through humor. *Management Communication Quarterly*, 26, 106–132.

- Higgs, M., & Aitken, P. (2003). An exploration of the relationship between emotional intelligence and leadership potential. *Journal of Managerial Psychology*, 18, 814–823.
- Hilbig, B. E., & Zettler, I. (2009). Pillars of cooperation: Honesty- humility, social value orientations, and economic behavior. *Journal of Research in Personality*, 43, 516–519.
- Hilbig, B. E., Zettler, I., Leist, F., & Heydasch, T. (2013). It takes two: Honesty-Humility and Agreeableness differentially predict active versus reactive cooperation. *Personality and Individual Differences*, 54, 598-603.
- Hill, L. A. (2003). *Becoming a manager – How new managers master the challenges of leadership*. États-Unis: Harvard business review press.
- Hill, L. A. (2004). New manager development for the 21st century. *Academy of Management Executive*, 8, 121-126.
- Hill, L. A. (2007). Becoming the BOSS. *Harvard Business Review*, 85, 48–56.
- Hook, J. N., Davis, D. E., Owen, J., Worthington, E. L., Jr., & Utsey, S. O. (2013). Cultural humility: Measuring openness to culturally diverse clients. *Journal of Counseling Psychology*, 60, 352-366.
- Hopkin, C. R., Hoyle, R. H., & Toner, K. (2014). Intellectual humility and reactions to opinions about religious beliefs. *Journal of Psychology and Theology*, 42, 50-61.
- Hoyle, R. H., Davisson, E.K., Diebels, K. J., & Leary, M. R. (2016). Holding specific views with humility: Conceptualization and measurement of specific intellectual humility. *Personality and Individual Differences*, 97, 165-172.
- Hunt, J.G., & Philips, R. L. (1999). *Out-of-the-box leadership challenge for 21st century army*. Amsterdam: Elsevier.
- Huy, Q. N. (2002). Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers. *Administrative Science Quarterly*, 47, 31–69.
- Jacobs, T. O., & McGee, M. L. (2001). *Competitive advantage: Conceptual imperatives for executives*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Johnson, S. (1994). *Character styles*. New York: W. W. Norton.
- Kaiser, H. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39, 31-36.

- Kangas, H. M. (2013). The development of the LMX relationships after a newly appointed leader enters an organization. *Human Resource Development International*, 16, 575–589.
- Kaplan, R. E., Drath, W. H., & Kofodimos, J. R. (1987). High Hurdles: The Challenge of Executive Self-Development. *Academy of Management Executive* (08963789), 1, 195–205.
- Keenan, J. P. (2002). Whistleblowing: A Study of Managerial Differences. *Employee Responsibilities & Rights Journal*, 14, 17–32.
- Kram, K. E., & Isabella, L. A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28, 110–132.
- Krumrei-Mancuso, E. J., & Rouse, S. V. (2016). The Development and Validation of the Comprehensive Intellectual Humility Scale. *Journal of Personality Assessment*, 98, 209–221.
- Kesebir, P. (2014). A Quiet Ego Quiets Death Anxiety: Humility as an Existential Anxiety Buffer. *Journal of Personality & Social Psychology*, 106, 610–623.
- Korte, R. (2010). First, get to know them: a relational view of organizational socialization. *Human Resource Development International*, 13, 27–43.
- LaBouff, J. P., Ropwatt, W. C., Johnson, M. K., Tsang, J.-A., & Willerton, G. M. (2012). Humble persons are more helpful than less humble persons: Evidence from three studies. *The Journal of Positive Psychology*, 7, 16–29.
- Langley, A. (2000). Emotional intelligence--A new evaluation for management development? *The Career Development International*, 5, 177–183.
- Levinger, G. (1976). A social psychological perspective on marital dissolution. *Journal of Social Issues*, 32, 21–47.
- Lituchy, T., Ford, D., & Punnett, B. J. (2013). Leadership in Uganda, Barbados, Canada and the USA: Exploratory perspectives. *African Journal of Economic and Management Studies*, 4, 201–222.
- Manderscheid, S. V., & Ardichvili, A. (2008). New leader assimilation: Process and outcomes. *Leadership & Organization Development Journal*, 29, 661–677.

- Matthews, P. (2013). Getting a new manager started. *Training Journal*, 26–30.
- Mayer, R., & Ouellet, F. (1991). *Méthodologie de recherche pour les intervenants sociaux*. Montréal, Québec : Gaëtan Morin Éditeur.
- McCall Jr, W. W., & Lombardo M. N. (1983). *Off the track: Why and how successful executives get derailed*, Greenboro : Centre for Creative Leadership.
- McCall, J., Morgan W. (1986). Leadership and Performance Beyond Expectations. *Human Resource Management*, 25, 481–484.
- McElroy, S., Rice, K., Davis, D. E., Hook, J. N., Hill, P. C., Worthington, E. L., Jr., & Van Tongeren, D. R. (2014). Intellectual humility: Scale development and theoretical elaborations in the context of religious leadership. *Journal of Psychology and Theology*, 42, 19-30.
- McNeal, S. (2006). Healthy narcissism and ego state therapy. *International journal of clinical and experimental hypnosis*, 56, 19-36.
- Merriam, S.B., & Caffarella, R.S. (1999). *Learning in adulthood: A comprehensive guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Miller, J. (2006). Training the rookie manager. *CMA Management*, 79, 14–15.
- Mintzberg, H. (1999). *Le leadership*. Paris : Éditions d'organisation.
- Mintzberg, H. (2014). *Le manager au quotidien – Les 10 rôles du cadre*. Paris: Éditions d'Organisation.
- Mittal, R., & Dorfman, P. W. (2012). Servant leadership across cultures. *Journal of World Business*, 47, 555-570.
- Morris, J. A., Brotheridge, C. M., & Urbanski, J. C. (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human Relations*, 58, 1323–1350.
- Mumford, T. V., Campion, M. A., & Morgeson, F. P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 18, 154–166.
- Myers, S. A., & Johnson, A. D. (2004). Perceived solidarity, self-disclosure, and trust in organizational peer relationships. *Communication Research Reports*, 21, 75–83.

- Nielsen, I. K., Jex, S. M., Adams, G. A. (2000). Development and validation of scores on a two dimensional workplace friendship scale. *Educational and Psychological Measurement*, 60, 628-643.
- Nielsen, R., & Marrone, J.A. (2018). Humility: Our current understanding of the construct and its role in organizations. *International Journal of Management Reviews*, 20, 805-824.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55, 787–818.
- Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed Humility in Organizations: Implications for Performance, Teams, and Leadership. *Organization Science*, 24, 1517–1538.
- Owens, B. P., Wallace, A. S., & Waldman, D. A. (2015). Leader narcissism and follower outcomes: The counterbalancing effect of leader humility. *Journal of Applied Psychology*, 100, 1203-1213.
- Paillé, P., Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris: Armand Colin.
- Pearce, J. A. (1982). Problems facing first-time managers. *Human Resource Management*, 21, 35-38.
- Peterson, C. & Seligman, M. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. New York: Oxford University Press.
- Pett, M.A., Lackey, N.R., & Sullivan, J.J. (2003). *Making sense of factor analysis: The use of factor analysis for instrument development in health care research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Plakhotnik, M. S., Rocco, T. S., & Roberts, N. A. (2011). Increasing retention and success of first-time managers: A model of three integral processes for the transition to management. *Human Resource Development Review*, 10, 26–45.
- Rego, A., Cunha, M.P., & Simpson, A.V. (2016). The perceived impact of leaders' humility on team effectiveness: an empirical study. *Journal of Business Ethics*, <https://doi.org/10.1007/s10551-01503008-3>.
- Richards, N. (1992) *Humility*. Philadelphia: Temple University Press.

- Saroglou, V., Buxant, C., & Tilquin, J. (2008). Positive emotions as leading to religion and spirituality. *The Journal of Positive Psychology*, 3, 165–173.
- Schwandt, D.R., Ayvaz, M.T. & Gorman, M.D. (2006). Relational perspectives on collective learning and knowledge creation. *Relational perspectives in organizational studies: A research companion*, 56–73.
- Séguin, C. (2010, Mai). *Les gestionnaires de premier niveau - Une catégorie d'employé négligée*. Repéré à <http://www.portailrh.org/expert/ficheSA.aspx?p=401067>
- Senaji, T. A., Puplampu, B. B., Metwally, E., Michaud, J., Sejjaaka, S., & Adedoyin-Rasaq, H. (2014). LEAD- Leadership effectiveness, motivation and culture in Africa: Lessons from Egypt, Ghana, Kenya, Nigeria and Uganda. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 31, 228-244.
- Shek, D. T. L., & Lin, J. L. (2015). Factors leading to the creation, development, and maintenance of positive social relationship. *International Journal on Disability and Human Development*, 14, 333–342.
- Smith, M. E. (2004). Traits for the new breed of credit leaders. *Business Credit*, 106, 20–21.
- Sollitto, M., & Myers, S. A. (2015). Peer coworker relationships: Influences on the expression of lateral Dissent. *Communication Reports*, 28, 36–47.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. (5^e éd.). Boston, BO: Pearson/Allyn & Bacon.
- Tangney, J. P. (2000). Humility: Theoretical perspectives, empirical findings and directions for future research. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19, 70–82
- Taylor, B. (2018, Octobre). If humility is so important, why are leaders are so arrogant ? *Harvard Business Review*. Repéré à <https://hbr.org/2018/10/if-humility-is-so-important-why-are-leaders-so-arrogant>
- Tétrault, S. (2012). Vidéo: Le gestionnaire de premier niveau au coeur de la réussite d'une entreprise. Repéré à <http://www.affairesrh.ca/gestionnaires/solutions-gestion/capsule2.aspx?f=86545>
- Vallerand, R.J. (1989). Vers une méthodologie de validation trans-culturelle de questionnaires psychologiques: Implications pour la recherche en langue française. *Psychologie Canadienne*, 30,662-680.

- Van Tongeren, D. R., Davis, D. E., & Hook, J. N. (2014). Social benefits of humility: Initiating and maintaining romantic relationships. *The Journal of Positive Psychology, 9*, 313-321.
- Vera, D., & Rodriguez-Lopez, A. (2004). Strategic virtues: humility as a source of competitive advantage. *Organizational Dynamics, 33*, 393-408.
- Villard, K.L., & Whipple, L.J. (1976). *Beginnings in relational communication*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Walker, C. A. (2002). Saving your rookie managers from themselves. *Harvard Business Review, 80*, 97-102.
- Watkins, M. (2013). *90 jours pour réussir sa prise de poste*. Montréal : Transcontinental.
- Weick, K. E. (2001). Leadership as the legitimization of doubt. Dans B. F. Spreitzer & T. G. Cummings (Eds.). *The future of leadership: Today's top leadership thinkers speak to tomorrow's leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Weidman, A. C., Cheng, J. T., & Tracy, J. L. (2016). The Psychological Structure of Humility. *Journal of Personality and Social Psychology*.
- Zettler, I., Hilbig, B. E., & Heydasch, T. (2013). Two sides of one coin: Honesty-Humility and situational factors mutually shape social dilemma decision making. *Journal of Research in Personality, 47*, 286-295.
- Zhang, H., Ou, A. Y., Tsui, A. S., & Wang, H. (2017). CEO humility, narcissism and firm innovation: A paradox perspective on CEO traits. *The Leadership Quarterly, 28*, 585-604.

Appendice A

Étapes de la transition vers un premier poste de gestion

Tableau 8

Tableau descriptif des étapes de la transition de poste

Auteurs	Étapes	Définitions des étapes
Bridges (2002)	1. Émerger	Moment où l'employé est reconnu pour son travail et qu'un mouvement vers un poste de gestion est envisageable pour lui.
	2. Devenir	Moment caractérisé par la redéfinition de l'identité professionnelle du gestionnaire, c'est-à-dire de : « l'image que l'on a de soi-même et qui s'appuie sur un certain nombre de croyances, de principes, de valeurs et d'expériences ».
	3. Agir	Moment où le gestionnaire commence à mieux comprendre son rôle. La construction de l'identité du gestionnaire se poursuit et le gestionnaire commence à être en mesure de répondre à plusieurs demandes.
	4. Progresser	Moment où l'identité du gestionnaire est encore en développement, mais il commence à devenir confortable et compétent dans son rôle. Il use davantage de son leadership, il se sent plus à l'aise de planifier l'avenir, et ce, en gérant de plus en plus efficacement le présent.
Austin (2013)	1. Terminaison	Phase caractérisée par la fin des anciennes réalités et la préparation à l'arrivée de la nouvelle situation.
	2. Zone neutre	Phase la plus difficile pour le nouveau gestionnaire, car elle amène de l'incertitude, de l'anxiété et un sentiment d'isolation à ces individus en transition. Elle est caractérisée par le remplacement des anciens comportements par de nouveaux.
	3. Commence- ment	Phase où le nouveau gestionnaire commence à utiliser ses nouvelles habiletés.
Gabarro (2007)	1. Enracinement	Cette étape prend de trois à six mois et est caractérisée par une période intense d'actions et d'apprentissages. Ils (nouveaux gestionnaire)

peuvent parfois se sentir dépassés si le nouveau poste s'avère une promotion ou un grand changement pour l'individu.

2. Immersion Phase pendant laquelle ils acquièrent une meilleure compréhension de leur nouvelle situation. Cette étape dure de quatre à onze mois. Ils font des apprentissages davantage ciblés selon les situations rencontrées. Ils ont une meilleure connaissance des dynamiques de base de l'organisation, des individus et de l'industrie. Ils vivent moins de changement durant cette période.
 3. Remodelage L'apprentissage se fait en continu, de façon moins intense et plus routinière. Ils peuvent envisager participer à des changements organisationnels tels que modifier les processus et faire des changements structurels majeurs. Cette étape se termine lorsque le nouveau gestionnaire a implanté autant de nouveaux éléments que l'environnement le permet.
 4. Consolidation Les apprentissages et les actions concernent la consolidation et le suivi des changements faits durant la phase précédente, le remodelage. À cette étape, plusieurs problèmes peuvent ressortir de la phase précédente en raison des changements effectués. Ils doivent donc faire le diagnostic, étudier et corriger ces problèmes.
 5. Perfectionnement À ce stade, ils ont presque complété le processus de prise en charge. Leurs apprentissages et leurs actions concernent le perfectionnement des opérations et la recherche d'opportunités. Ils ne sont presque plus considérés comme nouveaux. C'est une période relativement calme où les gestionnaires sont dorénavant jugés sur les résultats de leurs actions.
-

Appendice B

Courriel adressé aux participants à l'étude

Projet de recherche

Participants recherchés- Le rôle de l'humilité et de l'établissement de relations avec les pairs dans la réussite de la transition du gestionnaire vers un premier poste de gestion.

La présente vous invite à participer à une étude dans le cadre d'un projet de recherche en psychologie organisationnelle. L'objectif du présent projet est d'étudier le rôle que peuvent jouer deux facteurs sur la réussite de la transition à un premier poste de gestion soit, l'humilité et la capacité à établir des relations avec ses pairs/collègues.

Votre participation à ce projet serait grandement appréciée et nécessiterait environ 20 minutes de votre temps. L'étude consiste à remplir un questionnaire informatisé à choix de réponse. Veuillez noter que votre participation est réalisée sur une base volontaire. De plus, les réponses resteront strictement confidentielles et votre anonymat sera préservé puisque vous n'êtes pas tenu de vous identifier par votre nom.

Vous êtes éligible à la participation si vous :

- Occuper un poste de gestion pour la première fois.
- Être gestionnaire de tout niveau de gestion, en poste depuis 4 à 24 mois.
- Avoir une équipe de travail d'au moins 2 personnes sous votre responsabilité.
- Avoir des pairs/collègues avec qui vous échangez et qui n'ont pas d'autorité sur vous.

Si vous êtes intéressé(e) à participer à l'étude, l'hyperlien au bas du présent message vous permet d'accéder au questionnaire en format électronique. Avant de pouvoir répondre aux questions, vous pourrez lire le formulaire de consentement vous informant du détail du projet de recherche et devrez donner votre accord aux conditions mentionnées dans ce formulaire.

<https://questionnaire.simplesondage.com/Engine/Default.aspx?surveyID=47a45a4d-bd65-4d98-89ed-7dae7d822c30&lang=FR>

En vous remerciant de votre précieuse collaboration.

Claudia Otis-Bouchard

Doctorante en psychologie organisationnelle à l'Université de Sherbrooke

Appendice C

Formulaire de consentement



UNIVERSITÉ DE
SHERBROOKE

SECTION : Information et formulaire de consentement

Vous êtes invité(e) à participer à un projet de recherche. Cette section vous renseigne sur les modalités de ce projet de recherche. Le but de cette étude, les procédures, les avantages ainsi que les risques et inconvénients vous y sont présentés. Vous trouverez aussi les coordonnées de la responsable du projet, avec qui vous pouvez communiquer en tout temps si vous avez des questions ou des commentaires. Pour accéder au questionnaire de ce projet de recherche, vous devrez consentir à y participer dans l'espace prévu à cette fin à la fin de ces explications.

Mise en contexte et objectif du projet

Votre participation est sollicitée afin d'approfondir les connaissances dans le domaine de la transition à un poste de gestion. Devenir gestionnaire d'une équipe de travail pour la première fois comporte plusieurs défis. L'objectif de cette étude est de vérifier l'influence de deux facteurs soit l'humilité du gestionnaire et sa capacité à établir des relations avec les pairs sur la réussite de sa transition vers un premier poste de gestion. Une compréhension raffinée de ces éléments pourrait aider les organisations à mieux sélectionner leurs candidats à un premier poste de gestion. De leur côté, les nouveaux gestionnaires pourront axer leur développement professionnel sur certains facteurs favorisant leur succès de transition dans un premier poste de gestion.

Titre du projet

La relation entre l'humilité d'un nouveau gestionnaire et les relations avec ses pairs avec la réussite de sa transition dans un premier poste de gestion.

Nature de la participation

Pour pouvoir participer au présent projet vous devez :

- Occuper un poste de gestion pour la première fois.
- Être gestionnaire de tout niveau de gestion, en poste depuis 0 à 24 mois.
- Avoir une équipe de travail d'au moins 2 personnes sous votre responsabilité.
- Avoir des pairs/collègues avec qui vous échangez et qui n'ont pas d'autorité sur vous.

Répondez-vous à tous ces critères ?

Oui ☐ (Continuer votre lecture)

Non ☐ (Nous vous remercions pour votre intérêt, mais vous ne pourrez participer à cette recherche.

Vous répondez aux critères de sélection pour ce présent projet, vous pouvez continuer votre lecture ici-bas.

Votre participation sera requise environ 20 minutes afin de répondre à un questionnaire informatisé. De plus, des questions d'ordre sociodémographique vous seront demandées pour mieux comprendre le profil général des répondants. Aucune de ces informations ne permettra de vous identifier. Le questionnaire porte sur votre perception de votre niveau d'humilité et sur l'établissement de relations avec vos pairs/collègues de travail. Vos réponses ne seront utilisées qu'à des fins scientifiques. Soyez assurés que vous ne serez pas contactés par la suite ni sollicités d'aucune manière.

Droit de retrait sans préjudice de la participation

Il est entendu que votre participation à ce projet de recherche est tout à fait volontaire et que vous restez libre, à tout moment, de mettre fin à votre participation en cessant de remplir le questionnaire et en fermant votre navigateur web. Toutefois, veuillez prendre note qu'une fois le questionnaire soumis, il n'est plus possible de demander le retrait de l'étude puisqu'aucune information permettant d'identifier les répondants n'est recueillie.

Confidentialité, partage et surveillance

Tous les renseignements recueillis au cours du projet de recherche demeureront strictement confidentiels. Par ailleurs, l'anonymat des réponses est garanti par le fait qu'aucun nom ni aucun renseignement permettant d'identifier les participants n'est sollicité. De plus, les données recueillies seront utilisées pour les besoins de l'étude seulement.

Le questionnaire de la présente étude est supporté par la plateforme web SimpleSondage. La compagnie SimpleSondage utilise les plus hauts niveaux de sécurité virtuelle et matérielle et n'a accès à aucun moment à celles-ci. Pour en savoir plus sur la plateforme web SimpleSondage, visitez l'adresse suivante : www.simplesondage.com

Les données utilisées par le chercheur, en plus d'être anonymes, seront protégées en tout temps. Seul la responsable du projet aura accès à celle-ci. Les données en format électronique seront entreposées sur une clé USB réservée uniquement à cet effet et protégée par mot de passe. Le support de stockage électronique sera conservé avec les documents en format papier dans un classeur verrouillé sous clé à l'Université de Sherbrooke. L'ensemble des données seront conservées pour une période maximale de 5 ans après la fin de la collecte de données.

Avantages pouvant découler de la participation

Votre participation à ce projet de recherche ne vous apportera aucun avantage direct. Cependant, votre participation permettra aux professionnels de la psychologie et aux

gestionnaires de mieux connaître les facteurs pouvant favoriser la transition vers un premier poste de gestion.

Inconvénients et risques pouvant découler de la participation

Votre participation à la recherche ne devrait pas comporter d'inconvénients significatifs, si ce n'est le fait de donner de votre temps.

Référence professionnelle

En remplissant ce questionnaire, il pourrait arriver qu'une personne souhaite consulter un psychologue pour divers motifs. Si tel est votre cas, vous pouvez contacter la ligne de référence de l'Ordre des psychologues du Québec. Le numéro sans frais est le suivant :

Pour les participants habitant à l'extérieur du Canada, le Service d'aide aux employés pourra fournir des services d'aide professionnelle selon la nécessité. Le numéro pour contacter le service est le suivant :

Résultats de la recherche et publication

Il est possible que les résultats ainsi que les données du projet de recherche soient publiés dans des revues scientifiques ou partagées avec d'autres personnes lors de discussions scientifiques. Toutefois, aucune information, publication ou communication scientifique ne renfermera quoi que ce soit qui puisse permettre de vous identifier. Un bref rapport des conclusions préliminaires de la recherche pourra également vous être fourni sur demande. Il vous faudra alors fournir au chercheur vos coordonnées par un courriel indépendant du questionnaire.

Surveillance des aspects éthiques du Comité d'éthique et de la recherche

Le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines a approuvé ce projet de recherche et en assure le suivi. De plus, il approuvera au préalable toute révision et toute modification apportée au formulaire d'information et de consentement, ainsi qu'au protocole de recherche.

Vous pouvez parler de tout problème éthique concernant les conditions dans lesquelles se déroule votre participation à ce projet avec la responsable du projet ou expliquer vos préoccupations à **M. Olivier Laverdière**, président du Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines, en communiquant par l'intermédiaire de son secrétariat au numéro suivant :

Personnes-ressources pour le présent projet

La direction de la recherche est assurée par Mme Claudia Otis-Bouchard, doctorante en psychologie organisationnelle de l'Université de Sherbrooke. Mme Otis-Bouchard est dirigée par Mme Francine Roy, Ph.D., professeur agrégée au Département de psychologie de l'Université de Sherbrooke. De plus, Mme Otis-Bouchard est employée de la société par contre l'étude réalisée est indépendante de son emploi occupé au sein de cette société. Pour toute information supplémentaire ou tout problème relié au projet de recherche, vous pouvez rejoindre les responsables aux coordonnées suivantes :

Claudia Otis-Bouchard

Francine Roy

Déclaration de responsabilité

Je, *Claudia Otis-Bouchard*, certifie être disponible aux coordonnées ci-haut pour expliquer au participant ou à la participante intéressé(e) les termes du présent formulaire et répondre aux questions qu'il (elle) me pose à cet égard. Je m'engage à garantir le respect des objectifs de l'étude, à respecter la confidentialité, à respecter les obligations énoncées dans ce document et également à vous informer de tout élément qui serait susceptible de modifier la nature de votre consentement.

Fait à Sherbrooke, le 1^{er} octobre 2016.

Consentement libre et éclairé du participant

1. On m'a informé(e) de la nature et des buts de ce projet de recherche ainsi que de son déroulement en français, une langue que je comprends et parle couramment.
2. On m'a informé(e) des inconvénients et risques possibles associés à ma participation.
3. Je comprends que ma participation à cette étude est volontaire et que je peux me retirer en tout temps en cessant de remplir le questionnaire ou en fermant mon navigateur web.
4. Je comprends que les données de cette étude seront traitées en toute confidentialité et qu'elles ne seront utilisées qu'à des fins scientifiques.
5. J'ai pu poser toutes les questions voulues concernant cette étude et j'ai obtenu des réponses satisfaisantes.
6. J'ai lu les informations et le formulaire de consentement et je consens volontairement à participer à cette étude.
7. Je comprends que ma décision de participer à cette étude ne libère ni les investigateurs, ni l'entreprise pour laquelle je travaille, ni le commanditaire de leurs obligations professionnelles et légales envers moi.

Appendice D

Questionnaire sociodémographique

1. Quel est votre sexe :

- ☐ Homme
☐ Femme

2. Depuis combien de temps êtes-vous dans ce PREMIER poste de gestion ?

- ☐ Moins de 4 mois ☐ 8 à 10 mois
☐ 4 à 6 mois ☐ 10 à 12 mois
☐ 6 à 8 mois ☐ Un an et plus

3. Votre emploi actuel de gestion est situé à quel endroit ?

- ☐ Canada
☐ Burkina Faso
☐ Suriname
☐ Autres. Préciser _____

4. Quel est votre niveau de poste de gestion présentement ?

☐ **Premier niveau**

(Il n'y a pas de poste de gestion de plus bas niveau hiérarchique que le poste que vous détenez dans l'organisation. En tant que gestionnaire de ce niveau, vous êtes le plus souvent en lien direct avec les travailleurs sur le terrain. Titres généralement liés à ce niveau : superviseur.)

☐ **Deuxième niveau ou niveau intermédiaire**

(Il y a des postes de gestion de niveaux hiérarchiques plus bas et plus hauts que le poste que vous détenez dans l'organisation. En tant que gestionnaire de ce niveau, vous faites le lien entre les gestionnaires de haut et de premier niveau. Titres généralement liés à ce niveau de gestion : directeur, surintendant, contremaître, etc.)

☐ **Troisième niveau**

(En tant que gestionnaire de ce niveau, vous faites partie de ceux qui possèdent le plus du pouvoir et d'autorité, ce qui vous permet d'orienter l'organisation en donnant les directions concernant la vision, la culture, les normes et les standards. Titres généralement liés à ce niveau : président, directeur général, vice-président, etc.)

5. Avez-vous une équipe de travail sous votre responsabilité (2 personnes ou plus)?

- ☐ Oui, j'ai __ employés sous ma responsabilité.
☐ Non, j'ai n'ai pas d'employé(s) sous ma responsabilité.

Appendice E

**Certificat d'approbation du Comité d'éthique de la recherche Lettres et Sciences
Humaines de l'Université de Sherbrooke**



CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

Numéro du projet : 2016-71

Titre du projet : Le lien entre l'humilité d'un nouveau gestionnaire et les relations avec ses pairs avec la réussite de sa transition dans son premier poste de gestion

Projet subventionné ☐ Projet non subventionné ☒ Projet de maîtrise ou de doctorat ☒

Nom de l'étudiante ou de l'étudiant : Claudia Otis-Bouchard

Nom de la directrice ou du directeur : Francine G. Roy

Nom du ou de la responsable :

DÉCISION : Favorable ☒ Unanime ☒ Majoritaire ☐
 Défavorable ☐ Unanime ☐ Majoritaire ☐

DÉCISION DIFFÉRÉE : ☐

SUIVI ÉTHIQUE :

6 mois ☐ 1 an ☒

ou

sous la responsabilité de la directrice ou du directeur du projet ☐

COMMENTAIRES :

Olivier Laverdière
 Président du comité d'éthique de la recherche
 Lettres et sciences humaines

Date : 4 octobre 2016

Appendice F

Lettre d'autorisation de l'organisation

La Directrice des Ressources humaines

Au
Comité d'éthique de l'Université de Sherbrooke

V/Réf.:

N/Réf.: L010/ESS/RH/JM/kas/2016

**Objet : Lettre d'autorisation d'entreprise adressée au
Comité d'éthique de l'Université de Sherbrooke**

Madame, Monsieur,

En ma qualité de Directrice des Ressources humaines de la société , j'autorise les employés de notre organisation à prendre part à l'étude sur la transition de poste de gestion menée par Claudia Otis-Bouchard dans le cadre de son doctorat en psychologie organisationnelle à l'Université de Sherbrooke.

Pour solliciter la participation de nos employés, un courriel sera envoyé de ma part aux employés qui répondent aux critères de l'étude. Dans le courriel, les employés ciblés seront invités à remplir un questionnaire en ligne comportant des questions d'ordre sociodémographique et abordant les thématiques suivantes : l'humilité, la capacité d'établir des relations avec les pairs et la transition de poste de gestion. La doctorante recevra directement et de façon anonyme les questionnaires complétés.

Soyez assurés, que tous les employés demeureront entièrement libres de répondre ou non au questionnaire qu'ils recevront. En aucun cas, les réponses fournies au questionnaire permettront à l'organisation d'identifier les participants à l'étude.

Je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, l'expression de mes salutations distinguées.

La Directrice des Ressources humaines,

Appendice G

Instrument de mesure sur l'humilité

Questionnaire pour mesurer l'humilité – 13 items traduits selon la méthode de Vallerand (1989)

Sur une échelle de 1 à 5 (1= Fortement en désaccord, 2 = En désaccord, 3 = Incertain, 4 = En accord, 5 = Fortement en accord) et selon ce qui vous décrit le mieux, attribuer une note aux énoncés suivants :

	1	2	3	4	5
	Fortement en désaccord ▼	En désaccord ▼	Incertain ▼	En accord ▼	Fortement en accord ▼
1. Lorsque je fais des efforts pour une personne, je veux qu'elle reconnaisse mes sacrifices.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Je me sens souvent submergé par les défis à venir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Lorsque que quelqu'un est apprécié et reconnu pour quelque chose, je pense à mes accomplissements.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Je me sens honoré lorsque les autres me demandent mon aide.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Je me sens frustré lorsque les autres sont louangés et que je ne le suis pas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Je ne suis pas aussi organisé et efficace que j'aimerais l'être.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Récemment, j'ai eu honte de mon arrogance.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Je souhaite souvent être aussi talentueux que mes pairs.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Questionnaire pour mesurer l'humilité - Suite

	1 Fortement en désaccord ▼	2 En désaccord ▼	3 Incertain ▼	4 En accord ▼	5 Fortement en accord ▼
9. Lorsqu'on me confronte à mes erreurs, la première chose que je fais c'est de me justifier.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Je suis profondément touché quand les autres se sacrifient pour moi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Je sens que j'ai de la valeur lorsque je fais des petites choses pour les autres.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Lorsque je me retrouve en difficulté, il est important pour moi d'être en mesure d'expliquer ce qui est arrivé.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Je suis généralement rapide lorsque vient le temps de rationaliser mes échecs.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(Reverse score items: 1, 3, 5, 9, 12, 13)

Appendice H

Tableaux de la traduction des items sur l'humilité

Tableau 9

Traduction des items sur l'humilité

Items originaux	1. When I have put myself out for another, I want them to acknowledge my sacrifice.	2. The challenges ahead of me often cause me to feel overwhelmed.	3. When someone else is being recognized, I think about my accomplishments.	4. I feel honored when others ask for my help.
Traducteur #1 (Angl-Franc)	Quand je me donne pour les autres, j'aimerais qu'ils reconnaissent mes sacrifices	Les défis qui sont devant moi me font sentir submergé.	Quand une personne a de la reconnaissance, je pense à mes accomplissements.	Je me sens honoré quand quelqu'un d'autre demande mon aide.
Traducteur #2 (Angl-Franc)	Lorsque je fais des efforts pour une personne, je veux qu'elle reconnaisse mes sacrifices.	Je me sens souvent submergé par les défis à venir.	Quand quelqu'un est apprécié et reconnu pour quelque chose, je pense à mes accomplissements.	Je me sens honoré quand les autres me demandent mon aide.
Items après discussion entre traducteurs 1 et 2	Lorsque je me donne pour les autres, j'aimerais qu'ils reconnaissent mes sacrifices.	Les défis qui sont devant moi, me font souvent sentir submergé.	Lorsque que quelqu'un est apprécié et reconnu pour quelque chose, je pense à mes accomplissements.	Je me sens honoré lorsque les autres me demandent mon aide.
Traducteur #3 (Franc-Angl)	When I do something for other people I enjoy when they recognize my sacrifices.	Challenges often make me feel submerged.	When someone is recognized and appreciated for something they have done, I think of my own accomplishments.	I feel honored when other people ask for my help.
Traducteur #4 (Franc-Angl)	When I help others, I like my services to be recognized/appreciated.	I often feel overwhelmed by life's challenges.	When someone is appreciated and recognized for something, I think of my personal accomplishments.	I feel honored when others ask for my assistance
Items finaux en français après discussion avec personne totalement bilingue	Lorsque je fais des efforts pour une personne, je veux qu'elle reconnaisse mes sacrifices.	Je me sens souvent submergé par les défis à venir.	Lorsque que quelqu'un est apprécié et reconnu pour quelque chose, je pense à mes accomplissements.	Je me sens honoré lorsque les autres me demandent mon aide.

Items originaux	5. It frustrates me, when others are praised and I am not.	6. I don't have my act together the way I'd like	7. . Recently, I have felt ashamed of my arrogance.	8. I often wish I was as talented as my peers.	9. When confronted with my mistakes, my first response is to explain why I did it.
Traducteur #1 (Angl-Franc)	Cela me frustre lorsque quelqu'un est louangé et que je ne le suis pas.	Je ne suis pas organisé comme je l'aimerais.	Récemment, je me suis senti honteux de mon arrogance.	Je souhaite souvent être aussi talentueux que mes pairs.	Face à mes erreurs, ma première réaction est d'expliquer pourquoi je l'ai fait.
Traducteur #2 (Angl-Franc)	Je me sens frustré lorsque les autres se font démontrer de l'appréciation pour quelque chose, et pas moi.	Je ne suis pas aussi organisé et efficace que j'aimerais l'être.	Récemment, j'ai eu honte de mon arrogance.	Je souhaite souvent d'être aussi talentueux que mes pairs.	Lorsqu'on me confronte à mes erreurs, la première chose que je fais c'est de me justifier.
Items après discussion entre traducteurs 1 et 2	Je me sens frustré lorsque les autres sont louangés et que je ne le suis pas.	Je ne suis pas aussi organisé et efficace que j'aimerais l'être.	Récemment, je me suis senti honteux de mon arrogance.	Je souhaite souvent être aussi talentueux que mes pairs.	Lorsqu'on me confronte à mes erreurs, la première chose que je fais c'est de me justifier.
Traducteur #3 (Franc-Angl)	I feel frustrated when other people are praised and I am not.	I am not as organized and efficient as I would like to be.	Recently I have felt ashamed of my arrogance.	I often wish I was as talented as my peers.	When confronted with my errors the first thing I do is to justify myself.
Traducteur #4 (Franc-Angl)	I feel frustrated when others are praised and I am not.	I am not as organized and efficient as I would like to be.	Recently I have felt embarrassed of my arrogance.	I often wish that I was as talented as my peers.	When I am made aware of my mistakes, my first reaction is to defend myself.

Items finaux en français après discussion avec individu totalement bilingue	Je me sens frustré lorsque les autres sont louangés et que je ne le suis pas.	Je ne suis pas aussi organisé et efficace que j'aimerais l'être	Récemment, j'ai eu honte de mon arrogance.	Je souhaite souvent être aussi talentueux que mes pairs.	Lorsqu'on me confronte à mes erreurs, la première chose que je fais c'est de me justifier.
---	---	---	--	--	--

Items originaux	10. I am deeply touched when others sacrifice for me.	11. I feel valuable doing "lowly" things for others.	12. When I get in trouble, it is important to me to be able to explain what happened.	13. I am usually quick to rationalize my failures.
Traducteur #1 (Angl-Franc)	Je suis profondément touché quand les autres se sacrifient pour moi.	Je me sens utile de faire des choses simples pour les autres.	Lorsque je me retrouve en difficulté, il est important pour moi d'être en mesure d'expliquer ce qui est arrivé.	Je suis généralement rapide lorsque vient le temps de rationaliser mes échecs.
Traducteur #2 (Angl-Franc)	Je suis profondément touché lorsque les autres font des sacrifices pour moi.	Je sens que j'ai de la valeur lorsque je fais des petites choses pour les autres.	Quand je suis dans le trouble, c'est important pour moi d'être capable d'expliquer ce qui s'est passé.	C'est normalement rapide avant que je sois capable de rationaliser mes échecs.
Items après discussion entre traducteurs 1 et 2	Je suis profondément touché lorsque les autres font des sacrifices pour moi.	Je sens que j'ai de la valeur lorsque je fais des petites choses pour les autres.	Lorsque je me retrouve dans le pétrin, il est important pour moi d'être capable d'expliquer ce qui s'est passé.	Je suis généralement rapide lorsque vient le temps de rationaliser mes échecs.
Traducteur #3 (Franc-Angl)	I am deeply touched when others do sacrifices for me.	I feel that I have value when I do small things for other people.	When I find myself in trouble it is important for me to be able to explain what happened.	I am usually quick when it comes time to rationalize my own failures.
Traducteur #4 (Franc-Angl)	I am deeply touched when others make sacrifices for me.	I feel of value when I do little things for others.	When I am in a bind, it is important for me to be able to explain the situation.	I am generally quick minded when it is time to rationalize (explain) my failures.
Items finaux en français après discussion avec individu totalement bilingue	Je suis profondément touché quand les autres se sacrifient pour moi.	Je sens que j'ai de la valeur lorsque je fais des petites choses pour les autres.	Lorsque je me retrouve en difficulté, il est important pour moi d'être en mesure d'expliquer ce qui est arrivé.	Je suis généralement rapide lorsque vient le temps de rationaliser mes échecs.

Appendice I

Instrument de mesure sur la capacité à établir des relations avec les pairs

Questionnaire sur la capacité à établir des relations avec les pairs – 13 items traduits selon la méthode de Vallerand, 1989

Sur une échelle de 1 à 5 (1= Fortement en désaccord, 2 = En désaccord, 3 = Incertain, 4 = En accord, 5 = Fortement en accord) et selon ce qui vous décrit le mieux par rapport à vos pairs/collègues de travail, attribuer une note aux énoncés suivants :

	1 Fortement en désaccord ▼	2 En désaccord ▼	3 Incertain ▼	4 En accord ▼	5 Fortement en accord ▼
1. Ma relation avec mes pairs demeure une relation de travail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Je suis ouvert et honnête avec mes pairs.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Je peux vraiment m'ouvrir à mes pairs.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Si mes pairs devaient quitter l'organisation, je pourrais facilement trouver quelqu'un pour les remplacer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Je m'ennuierais de mes pairs s'ils n'étaient plus ici. Mes pairs font des choses pour moi que personne d'autre ne pourrait faire.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Mes pairs et moi dépendons énormément les uns des autres. Mes pairs et moi avons vraiment besoin les uns des autres.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. La relation est très importante pour mes pairs et moi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Mes pairs me donnent de l'information sur l'organisation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Mes pairs m'apportent un soutien émotionnel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Mes pairs font de moi une meilleure personne.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Mes pairs m'incluent dans des activités en dehors du travail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Mes pairs rendent le travail plus intéressant pour moi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Mes pairs m'aident dans mes tâches au travail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(Reverse score items: 1 et 4)

Appendice J

Tableaux de la traduction des items sur la capacité à établir des relations avec les pairs

Tableau 10

Traduction des items sur l'humilité

Items originaux	1. My relationship with this person is limited to work issues.	2. I am open and honest with this person.	3. I can really open up to this person.	4. If this person were to leave this organization, I could easily find someone to take his/her place.
Traducteur #1 (Items originaux Angl-Franc)	Ma relation avec cette personne demeure une relation de travail.	Je suis ouvert et honnête avec cette personne.	Je peux vraiment m'ouvrir à cette personne.	Si cette personne devait quitter l'organisation, je pourrais facilement trouver quelqu'un pour la remplacer.
Traducteur #2 (Items originaux Franc-Angl)	My relationship with this person is strictly professional.	I am open and honest with this person.	I can really open up to this person.	If this person had to leave the organization I could easily replace them.
Traducteur #3 (Items originaux Franc-Anglais)	My relationship with this person is a work relationship.	I am open and honest with this person	I am able to open myself to this person.	If this person had to leave the organization, I could easily replace him/her.
Traducteur #1a (Items adaptés Angl-Franc)	Mes relations avec mes pairs sont limitées à des aspects concernant le travail.	Je suis ouvert et honnête avec mes pairs.	Je peux vraiment m'ouvrir à mes pairs.	Si un de mes pairs devait quitter l'organisation, Je pourrais facilement trouver quelqu'un d'autre pour le remplacer.
Traducteur #1b (Items adaptés Franc-Angl) Items adaptés au contexte	The relationships with my peers are limited to job aspects only.	I am open and honest with my peers	I can really open up to my peers.	If one of my peers were to leave the organisation, I could easily replace them.
Items finaux en français après discussions entre traducteur #1a et #1b	Ma relation avec mes pairs demeure une relation de travail.	Je suis ouvert et honnête avec mes pairs.	Je peux vraiment m'ouvrir à mes pairs.	Si mes pairs devaient quitter l'organisation, je pourrais facilement trouver quelqu'un pour les remplacer.

Items originaux	5. I would miss this person if he/she were not around. This person does things for me no one else could do.	6. This person and I depend on each other a great deal. This person and I really need each other.	7. This relationship is very important to both of us.	8. This person provides me with information about the organization.	9. This person gives me emotional support.
Traducteur #1 (Items originaux Angl-Franc)	Je m'ennuierais de cette personne si elle n'était plus ici. Cette dernière fait des choses pour moi que personne d'autre ne pourrait faire.	Cette personne et moi dépendons énormément l'une de l'autre. Nous avons besoin de l'une et de l'autre.	Cette relation est très importante pour nous deux.	Cette personne me donne de l'information sur l'organisation.	Cette personne m'apporte un support émotionnel.
Traducteur #2 (Items originaux Franc-Angl)	I would miss this person if they weren't here anymore. This person does things for me that nobody else would be able to do.	This person and I strongly depend on each other. We need each other.	This relationship is very important for both of us.	This person gives me information on the organization.	This person offers me emotional support.
Traducteur #3 (Items originaux Franc-Anglais)	I would miss this person if they were no longer there. This person does things for me that no one else could. (This person is irreplaceable)	We totally depend on each other. We need each other.	This relationship is important for the both of us.	This person keeps me informed about the organization.	This person offers me emotional support.
Traducteur #1a (Items adaptés Angl-Franc)	Je m'ennuierais de mes pairs s'ils n'étaient plus ici. Ces personnes font des choses pour moi que personne d'autre ne ferait.	Mes pairs et moi dépendons les uns des autres. Mes pairs et moi avons vraiment besoin les uns des autres.	La relation que j'entretiens avec mes pairs est très importante pour eux et pour moi.	Mes pairs me fournissent de l'information sur l'organisation.	Mes pairs m'apportent un support émotionnel. (Item scindé en deux)
Traducteur #1b (Items adaptés Franc-Angl) Items adaptés au contexte	I would miss my peers if they weren't there. These people do things that no one else does.	. My peers and I depend on each other. My peers and I really need each other.	The relationship I have with my peers is very important for them and for me.	My peers provide me with information on the organization.	My peers give me emotional support.

Items finaux en français après discussions entre traducteur #1a et #1b	Je m'ennuierais de mes pairs s'ils n'étaient plus ici. Mes pairs font des choses pour moi que personne d'autre ne pourrait faire.	Mes pairs et moi dépendons énormément les uns des autres. Mes pairs et moi avons vraiment besoin les uns des autres.	La relation est très importante pour mes pairs et moi.	Mes pairs me donnent de l'information sur l'organisation.	Mes pairs m'apportent un soutien émotionnel.
Items originaux	10. This person makes me a better person	11. This person involves me in outside-of-work activities	12. This person makes work interesting for me.	13. This person gives me help on my tasks at work	
Traducteur #1 (Items originaux Angl-Franc)	Cette personne me rend meilleure.	Cette personne m'inclut dans des activités en dehors du travail.	Cette personne rend le travail plus intéressant pour moi.	Cette personne m'aide dans mes tâches au travail.	
Traducteur #2 (Items originaux Franc-Angl)	This person makes me better.	This person includes me in activities outside of the work environment.	This person makes my work more interesting	This person helps me with my tasks at work.	
Traducteur #3 (Items originaux Franc-Anglais)	This person makes me a better person.	This person includes me in non-work related activities.	This person makes (my) work more interesting	This person helps me in my work tasks.	
Traducteur #1a (Items adaptés Angl-Franc)	Mes pairs font de moi une meilleure personne.	Mes pairs m'impliquent dans des activités en dehors du travail.	Mes pairs rendent le travail intéressant pour moi.	Mes collègues m'aident dans mes tâches au travail.	
Traducteur #1b (Items adaptés Franc-Angl) Items adaptés au contexte	My peers make me a better person.	My peers involve me in activities outside work.	My peers make my work interesting.	My peers help out with my tasks at work.	
Items finaux en français après discussions entre traducteur #1a et #1b	Mes pairs font de moi une meilleure personne.	Mes pairs m'incluent dans des activités en dehors du travail.	Mes pairs rendent le travail plus intéressant pour moi.	Mes pairs m'aident dans mes tâches au travail.	

Appendice K

Tableau des thèmes en lien avec la transition de poste de gestion ressortis de la documentation

Tableau 11

Thèmes sur la transition de poste de gestion ressortis de la théorie

1. Gestion des difficultés rencontrées / Gestion des conflits	Hill, 2007 Dotlich, 2004 Fleming, 2008
2. Délégation	Fleming, 2008
3. Création de liens avec les employés	Mintzberg, 1999 Pearce, 1982
4. Facilité à se faire accepter	Pearce, 1982
5. Connaissance de chacun	Kangas, 2013
6. Création de lien avec le supérieur	Gabarro, 2007
7. Manque de support ou recherche de support	Ballinger, 2009 Hill, 2007 Watkins, 2013 Fleming, 2008 Ameson, 2005 Plakhotnik, 2011
8. Compatibilité avec le nouveau rôle de gestionnaire	Austin, 2013 Hill, 2007
9. Acceptation à prendre les responsabilités	Boudreault, 2014
10. Passage du rôle de spécialiste vers celui de généraliste	Plakhotnik, 2011
11. Attirait pour le statut, les conditions, la reconnaissance, les possibilités d'avancement	Charpentier, 2010 Hill, 2007
12. Acceptation à diriger d'anciens collègues de travail	Boudreault, 2014

13. Motiver à remettre les croyances en question /Fausses croyances en lien avec le rôle de gestionnaire	Hill, 2007 Plakhotnik, 2011 Hill, 2007
14. Sentiment de solitude et d'isolement	Hill, 2004
15. Stress, Vulnérabilité	Hill, 2004
16. Apprendre de ses forces et faiblesses	Hill, 2004
17. Partenariat et travail d'équipe	Brown, 2006
18. Prise de décision	Mintzberg, 1999
19. Adaptation	Fleming, 2008
20. Connaissance de la culture organisationnelle	Manderscheid et Ardichvili, 2008

Appendice L

Courriel de sollicitation adressé aux hauts gestionnaires

Bonjour,

Comme vous le savez peut-être, je suis présentement en train de réaliser ma thèse, soit la dernière étape de mon doctorat en psychologie organisationnelle en partenariat avec l'Université de Sherbrooke. Ma thèse porte sur la réussite de la transition vers un premier poste de gestion en lien avec l'humilité du gestionnaire et sa capacité à établir des relations avec les pairs.

Dans le cadre de cette activité, j'aimerais solliciter votre participation pour un court entretien individuel d'une durée d'environ 30-40 minutes. Mon besoin est de rencontrer 4-5 gestionnaires de haut niveau avant le 30 septembre.

Comme vous êtes directeurs/directrices à _____ j'aimerais vous poser quelques questions concernant votre expérience personnelle et professionnelle sur la réussite de la transition vers un premier poste de gestion.

Si cela vous intéresse, vous pouvez m'envoyer vos disponibilités. Il me fera plaisir de pouvoir échanger avec vous à ce sujet et cela aidera au développement des connaissances scientifiques en psychologie du travail. Le but de ces entretiens est d'en arriver à concevoir des items de questionnaire permettant aux nouveaux gestionnaires d'auto-évaluer la réussite de leur transition de poste, ce qui, à l'heure actuelle, n'existent pas dans la littérature scientifique.

Si vous le souhaitez, je peux également vous envoyer les questions d'entretien avant la rencontre, n'hésitez pas à me contacter pour toutes questions.

Merci à l'avance pour votre collaboration

CLAUDIA OTIS-BOUCHARD

Conseillère RH – Coordonnatrice Projets Spéciaux

Appendice M

**Formulaire de consentement pour les entrevues individuelles avec les gestionnaires
de haut niveau**

Consentement libre et éclairé Autorisation d'enregistrement vocal

Date de l'enregistrement : **2016**

But de l'enregistrement vocal :

Recueillir des informations fidèles et complètes provenant de l'entretien pour ensuite les analyser et construire des items d'un questionnaire permettant aux nouveaux gestionnaires d'autoévaluer la réussite de leur transition de poste.

Je (lettres moulées) _____ a été informé(e) du but et de la nature de l'enregistrement à laquelle je participe. Les raisons de l'enregistrement m'ont été présentées ainsi que la façon dont les renseignements seront utilisés. Je reconnais être dans un état émotif, physique ou intellectuel approprié et j'accepte ainsi de me soumettre à l'enregistrement vocal.

J'ai été informé(e) que les renseignements recueillis par enregistrement vocal resteront anonymes et confidentiels. L'enregistrement sera effacé après la réalisation de l'analyse thématique de son contenu par le chercheur. J'autorise, uniquement le chercheur à écouter l'enregistrement émanant de l'entretien individuel.

Signature de la participante ou du participant : _____

Fait à _____, le _____ 2016

Signature du chercheur : _____

Fait à _____, le _____ 2016

Appendice N

Canevas d'entrevue individuelle avec les gestionnaires de haut niveau

Canevas d'entrevue individuelle avec les hauts gestionnaires

A – Questions d'ordre général :

1. Pour commencer, je voudrais savoir depuis combien de temps êtes-vous gestionnaire ?
2. Combien de postes de gestion avez-vous occupés jusqu'à présent ?
3. Dans votre poste actuel, combien de gestionnaires dirigez-vous ?
4. Combien de nouveaux gestionnaires avez-vous déjà supervisés ?

B – Votre expérience personnelle (Pour les prochaines questions, je vais vous demander de vous rappeler lorsque cela vous est arrivé à vous de passer d'employé à gestionnaire)

5. Qu'est-ce qui selon vous, vous a permis de réussir cette étape (passer d'employé à gestionnaire) ?
6. Qu'est-ce qui vous a nuit ? (Difficultés rencontrées)
7. Qu'est-ce qui vous fait dire que vous avez réussi ou pas cette étape ? (Des résultats obtenus, des commentaires reçus)
8. La réussite n'est pas toujours totale, (si c'est votre cas) sur quoi considérez-vous avoir réussi le mieux ?
9. Sur quoi considérez-vous avoir réussi le moins bien ?
10. Selon vous, quels éléments ont été déterminants dans la réussite de votre transition dans votre premier poste de gestion ?
11. Que feriez-vous de différents aujourd'hui, en sachant ce que vous savez ?

C – Votre expérience de gestionnaire (Ici, je vous demande de répondre en fonction de ce que vous avez vu chez les autres)

12. Avez-vous eu l'occasion de gérer des employés qui accédaient pour la première fois à un poste de gestion ?
13. Qu'est-ce qui vous fait dire qu'un nouveau gestionnaire a bel et bien réussi sa transition dans son premier poste de gestion ? À quoi le voyez-vous, les indices ?
14. Quelles sont les erreurs que commettent le plus souvent vos nouveaux gestionnaires ?

15. En vous référant à un nouveau gestionnaire que vous considérez être parmi ceux qui ont réussi le mieux leur transition, qu'a-t-il fait de mieux que les autres ?
16. En vous référant à un nouveau gestionnaire que vous considérez être parmi ceux qui ont réussi le moins bien leur transition, qu'a-t-il fait de moins bien que les autres ?
17. Selon vous, cela prend combien de temps à un nouveau gestionnaire pour réussir son intégration/sa transition dans un premier poste de gestion ?
18. Quelles sont les comportements, les compétences ou les attitudes qu'un nouveau gestionnaire doit démontrer pour qu'on considère qu'il a réussi sa transition dans son premier poste de gestion ?
19. Qu'est-ce qui fait la différence entre celui qui réussit et celui qui ne réussit pas (ou moins bien) cette étape de carrière ? Sur quoi le voit-on ?
20. Que pourraient mettre en place les organisations pour aider les nouveaux gestionnaires dans leur transition de poste ?

Appendice O

Analyse thématique - Questionnaire transition de poste

Tableau 12

Thèmes en lien avec la transition de poste de gestion retenus et les items associés

Principaux thèmes (entrevues et théorie)	15 thèmes retenus	Items du questionnaire
1. Gestion des conflits (Ent. et Th.)	1. Résolution efficace des difficultés et des problèmes	1. Je crains de dire ce qui ne va pas aux membres de mon équipe.
2. Connaissance de la culture organisationnelle et ses impacts (Ent. et Th.)		2. Je demande du support à mon supérieur lorsque je rencontre des difficultés dans mon poste de gestion.
3. Recherche de soutien au besoin (Ent. et Th.)		3. J'ai tendance à reporter le règlement d'un problème lorsque je ne sais pas comment le régler.
4. Gestion des difficultés rencontrées (Ent. et Th.)		4. Lorsqu'un employé me présente un problème, je commence par lui demander ses solutions avant de lui en proposer.
		5. Lorsque je rencontre un obstacle, je rassemble mon équipe pour trouver une solution.
		6. Je gère les conflits au sein de mon équipe sans attendre.
		7. Je réagis aux situations en sachant ce que l'organisation valorise comme comportement.
5. Prise de décision (Ent. et Th.)	2. Prise de décision	8. J'ai de la difficulté à prendre des décisions lorsque je n'ai pas l'opinion de la hiérarchie.
		9. Je prends des décisions impopulaires lorsque nécessaire.
		10. J'assume mes décisions.
		11. Lorsque je manque d'information pour prendre une décision, je vais chercher du soutien, de l'aide auprès de mon entourage au travail.
		12. Je tiens compte de l'opinion de mes employés dans mes décisions.
6. Délégation (Ent. et Th.)	3. Délégation	13. Je délègue facilement du travail à mes subordonnés.
		14. Je fais confiance aux compétences de la majorité de mes employés.
		15. Je fais un suivi rigoureux des mandats lorsque je les confie aux membres de mon équipe.

Principaux thèmes (entrevues et théorie)	15 thèmes retenus	Items du questionnaire
7. Définition d'un objectif commun avec son équipe (Ent.)	4. Vision à moyen et long terme (Clarté des objectifs pour son équipe)	16. Les gens de mon équipe travaillent tous vers le même objectif commun. 17. Les gens de mon équipe connaissent ma vision. 18. Mon équipe atteint les objectifs fixés. 19. Je communique mes attentes à l'équipe. 20. Je fixe les objectifs de mon équipe en fonction de ce qui les attend. 21. Je fixe les objectifs de mon équipe en fonction des objectifs à moyen et long terme de l'entreprise.
8. Qualité de la relation avec les employés (Ent.)	5. Qualité de la relation avec l'équipe	22. Je maintiens des relations de qualité (convivialité et respect) avec les membres de mon équipe. 23. Dans mon rôle de gestionnaire, je me sens accepté par mon équipe. 24. J'influence mes employés dans leur façon de faire. 25. Je m'intéresse aux projets et aux idées des membres de mon équipe 26. Il existe une synergie (énergie qui va dans le même sens) au sein de mon équipe. 27. Je prends les devants pour aider mes employés. 28. J'écoute le point de vue de mes employés 29. Un esprit de participation règne au sein de mon équipe. 30. Je favorise les échanges entre les membres de mon équipe. 31. Les membres de mon équipe me consultent lorsqu'ils ont des difficultés. 32. J'accorde de l'importance au bien être de mon équipe. 33. Je connais les besoins de mon équipe.
9. Création de liens avec les employés (Th. et Ent.)		
10. Facilité à se faire accepter (Th.)		
11. Esprit de partenariat (Ent. et Th.)		
12. Esprit d'équipe (Ent. et Th.)		
13. Connaissance de chacun (Th.)		
14. Qualité de la relation avec le supérieur (Ent.)	6. Qualité de la relation avec le supérieur	34. Je travaille en collaboration avec les membres de mon équipe. 35. Je considère avoir de la crédibilité aux yeux de mes employés.
15. Création de liens avec le supérieur (Th.)		36. J'ai une bonne complicité avec mon supérieur. 37. J'ai établi une relation de confiance avec mon supérieur. 38. Je profite des conseils de mon supérieur pour me développer. 39. J'ai accès à un mentor ou une personne de confiance qui me permet de réfléchir et de prendre du recul sur mes actions.

Principaux thèmes (entrevues et théorie)	15 thèmes retenus	Items du questionnaire
16. Facilité à s'intégrer (Ent.)		40. Je maintiens une bonne relation (convivialité et respect) avec mon supérieur.
17. Esprit de partenariat (Ent.)		41. J'ai de la crédibilité dans mon rôle de gestion aux yeux de mon supérieur.
18. Esprit d'équipe (Ent.)		42. J'ai établi rapidement de bons liens avec mon supérieur.
19. Connaissance de chacun (Ent.)		
20. Esprit d'analyse d'une situation avant prise de décision (Ent.)	7. Adaptation de ses actions ou de ses décisions au contexte de l'organisation	43. J'appuie mes actions et mes décisions sur ma connaissance du système de l'organisation.
21. Savoir s'adapter à la réalité (Ent. et Th.)		44. J'appuie mes actions et mes décisions sur ma connaissance des gens.
		45. Je considère les impacts avant de prendre une décision.
		46. Je modifie mes actions ou mes décisions en fonction des besoins de mon organisation.
		47. Je prends le temps d'analyser mon environnement de travail avant de passer à l'action ou de prendre une décision.
22. Recherche de rétroaction pour s'améliorer (Ent.)	8. Utilisation des opportunités d'apprentissage pour s'améliorer	48. Je demande des rétroactions à mon supérieur régulièrement.
23. Reconnaissance des erreurs et limites (Ent. et Th.)		49. Je connais mes forces et mes limites dans mon travail.
24. Volonté de s'améliorer (Ent.)		50. J'utilise mes erreurs pour m'améliorer.
		51. Je reconnais mes erreurs si je les ai faites.
		52. Je pose des questions lorsque que je ne comprends pas.
		53. Je saisis les opportunités d'apprendre.
25. Gestion des talents de l'équipe (Ent.)	9. Gestion des talents de l'équipe	54. Je mets de l'avant les talents de chacun des membres de mon équipe.
		55. J'évalue la performance des membres de mon équipe.
		56. Je donne du feed-back régulièrement à mes employés sur leur performance.
		57. Je répartis le travail de mes employés selon leur talent.

Principaux thèmes (entrevues et théorie)	15 thèmes retenus	Items du questionnaire
26. Organisation du travail (Ent.) 27. Rigueur (Ent.) 28. Suivi des dossiers (Ent.)	10. Contrôle et suivi rigoureux de ses mandats	58. J'organise mon travail, même en période de surcharge 59. Je planifie et organise mon travail adéquatement. 60. Je travaille de façon rigoureuse. 61. Je tiens mon supérieur au courant de l'avancement de mes mandats. 62. J'évite de laisser en suspens une tâche, lorsque je ne suis pas à l'aise. 63. Je fais remonter l'information jusqu'à mon supérieur.
29. Compétences relationnelle (Ent.)	11. Gestion des relations interpersonnelles	64. J'écoute mes employés quand ils me décrivent une difficulté. 65. Je peux me mettre à la place de l'autre quand il m'explique sa situation. 66. Lorsque je communique, je prends le temps d'écouter les autres avant de répondre. 67. La plupart du temps, j'arrive à gérer en équilibre ma vie personnelle et professionnelle. 68. Je me soucie du climat de travail au sein de mon équipe.
30. Compatibilité avec le nouveau rôle de gestionnaire (Th.) 31. Acceptation à prendre les responsabilités (Th.) 32. Passage du rôle de spécialiste vers celui de généraliste (Th.)	12. Changement d'identité du gestionnaire	69. Je me sens compétent dans mon nouveau rôle de gestionnaire. 70. Dans mon quotidien, j'agis davantage comme un gestionnaire que comme un spécialiste/expert(e) dans mon domaine. 71. J'accepte le fait que je suis dorénavant responsable du rendement de mon équipe. 72. Je m'ennuie de mon rôle de spécialiste (technique ou professionnel) d'avant.
33. Attrait pour le statut, les conditions, la reconnaissance, les	13. Acceptation du poste de gestion	73. J'ai accepté ce nouveau poste de gestion, car : a. Pour les possibilités d'avancement b. Pour les conditions de travail (salaire, avantages)

Principaux thèmes (entrevues et théorie)	15 thèmes retenus	Items du questionnaire
possibilités d'avancement (Th.)		c. Pour le statut plus élevé que cela représente
34. Acceptation à diriger d'anciens collègues de travail (Th.)		d. Pour la reconnaissance que cela m'apporte
		74. Je suis déçu d'avoir accepté ce nouveau rôle de gestion, car il ne correspond pas à ce que je m'attendais.
		75. J'ai pris un temps de réflexion avant de prendre la décision d'accepter ou non ce nouveau poste de gestion.
		76. L'idée de diriger des collègues de travail m'a fait hésiter à accepter le poste de gestion.
Fausse croyances en lien avec le rôle de gestionnaire :	14. Idées préconçues du rôle de gestionnaire	77. Avant d'entrer dans mes nouvelles fonctions de gestion, je croyais que le rôle de gestion :
35. Plus d'autonomie et d'autorité. (Th.)		<ul style="list-style-type: none"> • me donnerait de l'autonomie. • me donnerait de l'autorité. • serait de stabiliser les activités de mon secteur. • serait d'apporter des changements
36. Rôles de stabilisateur des activités vs agent de changement (Th.)		78. Avant d'entrer dans mes nouvelles fonctions de gestion, je pensais que ce serait facile pour moi de gérer des gens.
37. Bonne préparation (Rapidité de performance) (Th.)		79. Avant d'entrer dans mes nouvelles fonctions de gestion, je me sentais bien préparé à relever ce nouveau défi.
38. Sentiment de solitude, isolement (Th.)	15. Gestion du stress lié au rôle de gestionnaire	80. Dans mon nouveau rôle de gestion, je me sens souvent isolé ou je ressens de la solitude.
39. Stress (Th.)		81. Dans mon nouveau rôle de gestion, je me sens plus stressé qu'avant.
40. Vulnérabilité (Th.)		82. Je trouve difficile de vivre avec la critique des subordonnés.

Appendice P

Instrument de mesure sur la transition dans un premier poste de gestion

Instrument de mesure sur la transition

Pour chaque item de cette section, veuillez choisir ce qui correspond le mieux à vos réalisations et vos façons de faire habituelles depuis votre entrée en fonction dans votre premier poste de gestion. Vous devez indiquer à quel point vous êtes en accord avec chacun des 82 énoncés sur une échelle de 1 à 5 (1= Fortement en désaccord, 2 = En désaccord, 3 = Ni en accord, ni en désaccord, 4 = En accord, 5 = Fortement en accord) :

Questions	(1) Forte- ment en désac- cord	(2) En Désac- cord	(3) Ni en accord, ni en désac- cord	(4) En accord	(5) Forte- ment en accord
1. Je me sens compétent dans mon nouveau rôle de gestionnaire.					
2. Dans mon quotidien, j'agis davantage comme un gestionnaire que comme un spécialiste/expert(e) dans mon domaine.					
3. J'accepte le fait que je suis dorénavant responsable du rendement de mon équipe.					
4. Je m'ennuie de mon rôle de spécialiste (technique ou professionnel) d'avant.					
5. J'ai accepté ce nouveau poste de gestion :					
a. Pour les possibilités d'avancement.					
b. Pour les conditions de travail (salaire, avantages).					
c. Pour le statut plus élevé que cela représente.					
d. Pour la reconnaissance que cela m'apporte.					
6. Je suis déçu d'avoir accepté ce nouveau rôle de gestion, car il ne correspond pas à ce que je m'attendais.					
7. J'ai pris un temps de réflexion avant de prendre la décision d'accepter ou non ce nouveau poste de gestion.					
8. L'idée de diriger des collègues de travail m'a fait hésiter à accepter le poste de gestion.					
9. Avant d'entrer dans mes nouvelles fonctions de gestion, je croyais que le rôle de gestion :					
a. me donnerait de l'autonomie.					

b. me donnerait de l'autorité.					
c. serait de stabiliser les activités de mon secteur.					
d. serait d'apporter des changements.					
10. Avant d'entrer dans mes nouvelles fonctions de gestion, je pensais que ce serait facile pour moi de gérer des gens.					
11. Avant d'entrer dans mes nouvelles fonctions de gestion, je me sentais bien préparé à relever ce nouveau défi.					
12. Dans mon nouveau rôle de gestion, je me sens souvent isolé ou je ressens de la solitude.					
13. Dans mon nouveau rôle de gestion, je me sens plus stressé qu'avant.					
14. Je trouve difficile de vivre avec la critique des subordonnés.					
15. Je crains de dire ce qui ne va pas aux membres de mon équipe.					
16. Je demande du support à mon supérieur lorsque je rencontre des difficultés dans mon poste de gestion.					
17. J'ai tendance à reporter le règlement d'un problème lorsque je ne sais pas comment le régler.					
18. Lorsqu'un employé me présente un problème, je commence par lui demander ses solutions avant de lui en proposer.					
19. Lorsque je rencontre un obstacle, je rassemble mon équipe pour trouver une solution.					
20. Je gère les conflits au sein de mon équipe sans attendre.					
21. Je réagis aux situations en sachant ce que l'organisation valorise comme comportement.					

22. J'ai de la difficulté à prendre des décisions lorsque je n'ai pas l'opinion de la hiérarchie.					
23. Je prends des décisions impopulaires lorsque nécessaire.					
24. J'assume mes décisions.					
25. Lorsque je manque d'information pour prendre une décision, je vais chercher du soutien, de l'aide auprès de mon entourage au travail.					
26. Je tiens compte de l'opinion de mes employés dans mes décisions.					
27. Je délègue facilement du travail à mes subordonnés.					
28. Je fais confiance aux compétences de la majorité de mes employés.					
29. Je fais un suivi rigoureux des mandats lorsque je les confie aux membres de mon équipe.					
30. Les gens de mon équipe travaillent tous vers le même objectif commun.					
31. Les gens de mon équipe connaissent ma vision.					
32. Mon équipe atteint les objectifs fixés.					
33. Je communique mes attentes à l'équipe.					
34. Je fixe les objectifs de mon équipe en fonction de ce qui les attend.					
35. Je fixe les objectifs de mon équipe en fonction des objectifs de la société (moyen et long terme).					
36. Je maintiens des relations de qualité (convivialité et respect) avec les membres de mon équipe.					
37. Dans mon rôle de gestionnaire, je me sens accepté par mon équipe.					
38. J'influence mes employés dans leur façon de faire.					
39. Je m'intéresse aux projets et aux idées des membres de mon équipe.					
40. Il existe une synergie (énergie qui va dans le même sens) au sein de mon équipe.					
41. Je prends les devants pour aider mes employés.					
42. J'écoute le point de vue de mes employés.					

43. Un esprit de participation règne au sein de mon équipe.					
44. Je favorise les échanges entre les membres de mon équipe.					
45. Les membres de mon équipe me consultent lorsqu'ils ont des difficultés.					
46. J'accorde de l'importance au bien être de mon équipe.					
47. Je connais les besoins de mon équipe.					
48. Je travaille en collaboration avec les membres de mon équipe.					
49. Je considère avoir de la crédibilité aux yeux de mes employés.					
50. J'ai une bonne complicité avec mon supérieur.					
51. J'ai établi une relation de confiance avec mon supérieur.					
52. Je profite des conseils de mon supérieur pour me développer.					
53. J'ai accès à un mentor ou une personne de confiance qui me permet de réfléchir et de prendre du recul sur mes actions.					
54. Je maintiens une bonne relation (convivialité et respect) avec mon supérieur.					
55. J'ai de la crédibilité dans mon rôle de gestion aux yeux de mon supérieur.					
56. J'ai établi rapidement de bons liens avec mon supérieur.					
57. J'appuie mes actions et mes décisions sur ma connaissance du système de l'organisation.					
58. J'appuie mes actions et mes décisions sur ma connaissance des gens.					
59. Je considère les impacts avant de prendre une décision.					
60. Je modifie mes actions ou mes décisions en fonction des besoins de mon organisation.					
61. Je prends le temps d'analyser mon environnement de travail avant de passer à l'action ou de prendre une décision.					
62. Je demande des rétroactions à mon supérieur régulièrement.					

63. Je connais mes forces et mes limites dans mon travail.					
64. J'utilise mes erreurs pour m'améliorer.					
65. Je reconnais mes erreurs si je les ai faites.					
66. Je pose des questions lorsque que je ne comprends pas.					
67. Je saisis les opportunités d'apprendre.					
68. Je mets de l'avant les talents de chacun des membres de mon équipe.					
69. J'évalue la performance des membres de mon équipe.					
70. Je donne du feed-back régulièrement à mes employés sur leur performance.					
71. Je répartis le travail de mes employés selon leur talent.					
72. J'organise mon travail, même en période de surcharge					
73. Je planifie et organise mon travail adéquatement.					
74. Je travaille de façon rigoureuse.					
75. Je tiens mon supérieur au courant de l'avancement de mes mandats.					
76. J'évite de laisser en suspens une tâche, lorsque je ne suis pas à l'aise.					
77. Je fais remonter l'information jusqu'à mon supérieur.					
78. J'écoute mes employés quand ils me décrivent une difficulté.					
79. Je peux me mettre à la place de l'autre quand il m'explique sa situation.					
80. Lorsque je communique, je prends le temps d'écouter les autres avant de répondre.					
81. La plupart du temps, j'arrive à gérer en équilibre ma vie personnelle et professionnelle.					
82. Je me soucie du climat de travail au sein de mon équipe.					

Appendice Q

Statistiques descriptives pour le questionnaire sur la transition de poste

Tableau 13

Statistiques descriptives et répartition des réponses reçues (%) pour le questionnaire sur la transition de poste

Items	Fortement en désaccord (1)	En désaccord (2)	Ni en accord, ni en désaccord (3)	En accord (4)	Fortement en accord (5)	M	ET
1	1,0	3,9	21,6	56,9	16,7	3,84	0,780
2	0,0	8,8	19,6	57,8	13,7	3,76	0,798
3	0,0	1,0	1,0	55,5	42,3	4,40	0,567
4	17,7	35,3	32,4	12,8	2,0	3,54	0,992
5 a	3,0	8,9	22,8	57,4	7,9	2,42	0,875
5 b	6,9	18,6	34,3	33,3	6,9	2,85	1,028
5 c	5,0	27,7	31,7	32,7	3,0	2,99	0,964
5 d	1,0	23,0	21,0	43,0	12,0	2,56	0,998
6	43,1	44,1	10,8	2,0	0,0	4,28	0,736
7	17,7	32,4	5,9	32,4	11,8	2,88	1,352
8	32,4	48,0	7,8	10,8	1,0	2,00	0,965
9 a	5,9	39,2	19,6	28,4	6,9	3,09	1,091
9 b	8,9	36,6	24,8	25,7	4,0	3,21	1,052
9 c	2,0	21,8	26,7	46,5	3,0	2,73	0,904
9 d	1,0	7,8	13,7	63,7	13,7	3,81	0,805
10	4,0	32,7	22,8	37,6	3,0	2,97	0,995
11	0,0	7,8	14,7	52,9	24,5	3,94	0,842
12	18,6	42,2	14,7	19,6	4,9	3,50	1,150
13	5,9	32,7	22,8	29,7	8,9	2,97	1,109
14	16,7	48,0	17,7	14,7	2,9	3,61	1,026
15	32,4	44,1	6,9	11,8	4,9	3,87	1,140
16	3,9	2,0	10,8	57,8	25,5	3,99	0,895
17	15,8	44,6	13,9	24,8	1,0	3,50	1,064
18	2,0	8,8	10,8	59,8	18,6	3,84	0,898
19	1,0	5,0	22,8	60,4	10,9	3,75	0,754
20	1,0	6,9	11,8	58,8	21,6	3,93	0,836
21	0,0	5,9	18,8	61,4	13,9	3,83	0,736
22	10,8	39,2	30,4	17,7	2,0	3,41	0,958
23	1,0	5,9	25,5	63,7	3,9	3,64	0,701
24	1,0	0,0	3,0	61,4	34,7	4,29	0,622

Items	Fortement en désaccord (1)	En désaccord (2)	Ni en accord, ni en désaccord (3)	En accord (4)	Fortement en accord (5)	M	ET
25	0,0	0,0	8,8	58,8	32,4	4,24	0,600
26	0,0	1,0	17,7	61,8	19,6	4,00	0,645
27	0,0	5,9	16,7	53,9	23,5	3,95	0,801
28	0,0	5,9	9,8	65,7	18,6	3,97	0,724
29	0,0	2,9	9,8	65,7	21,6	4,06	0,657
30	0,0	2,9	11,8	63,7	21,6	4,04	0,674
31	0,0	1,0	13,7	70,6	14,7	3,99	0,572
32	0,0	1,0	17,8	67,3	13,9	3,94	0,597
33	0,0	0,0	5,9	67,7	26,5	4,21	0,533
34	0,0	10,8	17,7	62,8	8,8	3,70	0,781
35	0,0	1,0	4,9	70,6	23,5	4,17	0,547
36	0,0	0,0	2,0	60,4	37,6	4,36	0,521
37	0,0	0,0	10,9	65,4	23,8	4,12	0,585
38	1,0	7,9	17,8	64,4	8,9	3,72	0,776
39	0,0	0,0	6,9	69,3	23,8	4,16	0,540
40	0,0	1,0	11,0	70,0	18,0	4,03	0,588
41	0,0	1,0	10,0	63,0	26,0	4,12	0,634
42	0,0	0,0	2,0	71,0	27,0	4,23	0,506
43	1,0	1,0	7,1	65,3	25,5	4,11	0,680
44	0,0	1,0	7,0	66,0	26,0	4,15	0,604
45	0,0	0,0	3,0	67,0	30,0	4,25	0,535
46	0,0	0,0	1,0	57,6	41,4	4,38	0,545
47	0,0	0,0	15,0	72,0	13,0	3,96	0,544
48	0,0	0,0	3,0	72,0	25,0	4,20	0,508
49	0,0	0,0	13,0	65,0	22,0	4,07	0,601
50	1,0	0,0	22,0	52,0	25,0	3,98	0,758
51	0,0	1,0	15,0	58,0	26,0	4,07	0,679
52	1,0	0,0	12,0	53,0	34,0	4,17	0,732
53	6,1	11,1	20,2	47,5	15,2	3,53	1,064
54	0,0	1,0	11,1	58,6	29,3	4,14	0,664
55	0,0	1,0	16,0	62,0	21,0	4,01	0,652
56	1,0	1,0	21,0	56,0	21,0	3,93	0,748
57	0,0	3,0	13,1	66,7	17,2	3,96	0,662
58	1,0	8,1	15,2	62,6	13,1	3,77	0,811

Items	Fortement en désaccord (1)	En désaccord (2)	Ni en accord, ni en désaccord (3)	En accord (4)	Fortement en accord (5)	M	ET
59	0,0	2,0	6,0	67,0	25,0	4,13	0,624
60	0,0	4,0	4,0	70,0	22,0	4,08	0,655
61	0,0	1,0	3,0	69,0	27,0	4,20	0,564
62	1,0	14,1	33,3	45,5	6,1	3,41	0,839
63	1,0	4,0	9,0	60,0	26,0	4,04	0,783
64	0,0	0,0	2,0	58,6	39,4	4,35	0,556
65	0,0	0,0	3,0	58,0	39,0	4,33	0,569
66	0,0	1,0	5,0	54,0	40,0	4,30	0,642
67	0,0	0,0	3,0	60,0	37,0	4,31	0,563
68	0,0	1,0	11,0	62,0	26,0	4,11	0,643
69	1,0	2,0	12,0	60,0	25,0	4,04	0,744
70	1,0	2,0	12,0	62,0	23,0	4,02	0,731
71	1,0	4,0	19,0	59,0	17,0	3,85	0,776
72	0,0	3,0	13,0	61,0	23,0	4,02	0,703
73	0,0	8,0	17,0	58,0	17,0	3,82	0,801
74	0,0	0,0	12,0	62,0	26,0	4,12	0,618
75	0,0	1,0	8,0	61,0	30,0	4,18	0,636
76	1,0	18,2	16,2	49,5	15,2	3,58	0,983
77	0,0	3,0	8,0	62,0	27,0	4,11	0,688
78	0,0	0,0	5,1	58,6	36,4	4,29	0,589
79	0,0	3,0	10,1	61,6	25,3	4,07	0,697
80	0,0	0,0	11,0	55,0	34,0	4,21	0,650
81	4,0	8,0	9,0	53,0	26,0	3,87	1,012
82	0,0	1,0	5,0	48,0	46,0	4,36	0,657

Appendice R

Matrice de saturation des items et facteurs du questionnaire sur la transition de poste

Tableau 14

Matrice de saturation des items et facteurs du questionnaire sur la transition de poste

Items	Facteurs			
	1	2	3	4
42. J'écoute le point de vue de mes employés.	0,754	0,335	0,092	-0,084
46. J'accorde de l'importance au bien être de mon équipe.	0,691	0,266	0,290	0,160
43. Un esprit de participation règne au sein de mon équipe.	0,624	0,161	0,081	0,277
40. Il existe une synergie (énergie qui va dans le même sens) au sein de mon équipe.	0,602	0,259	0,215	0,172
45. Les membres de mon équipe me consultent lorsqu'ils ont des difficultés.	0,596	0,216	0,182	0,100
39. Je m'intéresse aux projets et aux idées des membres de mon équipe.	0,590	0,323	0,074	0,010
48. Je travaille en collaboration avec les membres de mon équipe.	0,582	0,331	0,163	0,050
41. Je prends les devants pour aider mes employés.	0,577	0,093	0,126	0,141
37. Dans mon rôle de gestionnaire, je me sens accepté par mon équipe.	0,572	0,077	0,134	0,397
44. Je favorise les échanges entre les membres de mon équipe.	0,553	0,165	0,008	0,083
36. Je maintiens des relations de qualité (convivialité et respect) avec les membres de mon équipe.	0,550	0,185	0,221	0,002
59. Je considère les impacts avant de prendre une décision.	0,515	0,148	0,140	-0,025
25. Lorsque je manque d'information pour prendre une décision, je vais chercher du soutien, de l'aide auprès de mon entourage au travail.	0,470	-0,186	-0,142	-0,231
26. Je tiens compte de l'opinion de mes employés dans mes décisions.	0,450	-0,228	0,048	-0,114
78. J'écoute mes employés quand ils me décrivent une difficulté.	0,310	0,667	0,097	0,113
72. J'organise mon travail, même en période de surcharge.	0,130	0,643	-0,108	0,139
70. Je donne du feed-back régulièrement à mes employés sur leur performance.	0,091	0,624	0,254	0,260
67. Je saisis les opportunités d'apprendre.	0,157	0,620	0,123	-0,058

68. Je mets de l'avant les talents de chacun des membres de mon équipe.	0,229	0,605	-0,043	0,155
66. Je pose des questions lorsque que je ne comprends pas.	0,130	0,601	0,070	0,003
69. J'évalue la performance des membres de mon équipe.	0,061	0,587	0,215	0,276
80. Lorsque je communique, je prends le temps d'écouter les autres avant de répondre.	0,273	0,552	0,139	0,231
73. Je planifie et organise mon travail adéquatement.	- 0,053	0,498	-0,068	0,302
79. Je peux me mettre à la place de l'autre quand il m'explique sa situation.	0,246	0,465	0,037	-0,051
54. Je maintiens une bonne relation (convivialité et respect) avec mon supérieur.	0,117	0,157	0,794	0,059
56. J'ai établi rapidement de bons liens avec mon supérieur.	0,167	0,057	0,756	0,097
50. J'ai une bonne complicité avec mon supérieur.	0,386	-0,066	0,730	0,045
55. J'ai de la crédibilité dans mon rôle de gestion aux yeux de mon supérieur.	0,097	0,178	0,679	0,128
51. J'ai établi une relation de confiance avec mon supérieur.	0,341	-0,027	0,668	0,028
52. Je profite des conseils de mon supérieur pour me développer.	0,022	0,076	0,637	-0,030
12. Dans mon nouveau rôle de gestion, je me sens souvent isolé ou je ressens de la solitude.	0,100	-0,128	0,271	0,696
11. Avant d'entrer dans mes nouvelles fonctions de gestion, je me sentais bien préparé à relever ce nouveau défi.	0,007	0,121	-0,032	0,591
14. Je trouve difficile de vivre avec la critique des subordonnés.	- 0,104	0,131	0,076	0,553
13. Dans mon nouveau rôle de gestion, je me sens plus stressé qu'avant.	0,124	0,067	0,022	0,511
31. Les gens de mon équipe connaissent ma vision.	0,235	0,240	-0,085	0,491
15. Je crains de dire ce qui ne va pas aux membres de mon équipe.	- 0,162	-0,045	0,026	0,488
22. J'ai de la difficulté à prendre des décisions lorsque je n'ai pas l'opinion de la hiérarchie	0,092	0,114	0,030	0,468
17. J'ai tendance à reporter le règlement d'un problème lorsque je ne sais pas comment le régler.	- 0,017	0,179	-0,158	0,460
4. Je m'ennuie de mon rôle de spécialiste (technique ou professionnel) d'avant.	0,173	0,141	0,035	0,339
8. L'idée de diriger des collègues de travail m'a fait hésiter à accepter le poste de gestion.	- 0,083	-0,010	-0,172	-0,431

Appendice S

Tableau des facteurs, items et définitions pour le questionnaire sur la transition de poste

Tableau 15

Tableau des facteurs, items et définitions pour le questionnaire de la transition de poste

Facteurs	Items	Définitions des facteurs
Facteur 1	42. J'écoute le point de vue de mes employés. 46. J'accorde de l'importance au bien être de mon équipe. 43. Un esprit de participation règne au sein de mon équipe. 40. Il existe une synergie (énergie qui va dans le même sens) au sein de mon équipe. 45. Les membres de mon équipe me consultent lorsqu'ils ont des difficultés. 39. Je m'intéresse aux projets et aux idées des membres de mon équipe. 48. Je travaille en collaboration avec les membres de mon équipe. 41. Je prends les devants pour aider mes employés. 37. Dans mon rôle de gestionnaire, je me sens accepté par mon équipe. 44. Je favorise les échanges entre les membres de mon équipe. 36. Je maintiens des relations de qualité (convivialité et respect) avec les membres de mon équipe. 59. Je considère les impacts avant de prendre une décision. 25. Lorsque je manque d'information pour prendre une décision, je vais chercher du soutien, de l'aide auprès de mon entourage au travail. 26. Je tiens compte de l'opinion de mes employés dans mes décisions.	Ensemble de pensées, d'actions et d'attitudes permettant au nouveau gestionnaire de qualifier sa relation avec les membres de son équipe, en ce qui a trait plus spécifiquement à la collaboration entre les membres de l'équipe et à la prise de décision pouvant affecter l'équipe.
Qualité de la relation avec les membres de l'équipe (QRE)		
Facteur 2	78. J'écoute mes employés quand ils me décrivent une difficulté. 72. J'organise mon travail, même en période de surcharge 70. Je donne du feed-back régulièrement à mes employés sur leur performance. 67. Je saisis les opportunités d'apprendre. 68. Je mets de l'avant les talents de chacun des membres de mon équipe. 66. Je pose des questions lorsque que je ne comprends pas.	Ensemble d'actions posées par le nouveau gestionnaire pour comprendre l'équipe en vue d'organiser leur travail et de la développer
Compréhension de l'équipe dans le but d'organiser son travail et de la développer (COD)		

Facteurs	Items	Définitions des facteurs
	<p>69. J'évalue la performance des membres de mon équipe.</p> <p>80. Lorsque je communique, je prends le temps d'écouter les autres avant de répondre.</p> <p>73. Je planifie et organise mon travail adéquatement.</p> <p>79. Je peux me mettre à la place de l'autre quand il m'explique sa situation.</p>	
<p>Facteur 3</p> <p>Qualité de la relation avec le supérieur (QRS)</p>	<p>54. Je maintiens une bonne relation (convivialité et respect) avec mon supérieur.</p> <p>56. J'ai établi rapidement de bons liens avec mon supérieur.</p> <p>50. J'ai une bonne complicité avec mon supérieur.</p> <p>55. J'ai de la crédibilité dans mon rôle de gestion aux yeux de mon supérieur.</p> <p>51. J'ai établi une relation de confiance avec mon supérieur.</p> <p>52. Je profite des conseils de mon supérieur pour me développer.</p>	<p>Ensemble de pensées, d'actions et d'attitudes permettant au nouveau gestionnaire de qualifier sa relation avec son supérieur.</p>
<p>Facteur 4</p> <p>Attitudes adoptées face aux défis des nouveaux rôles de gestion (ANR)</p>	<p>12. Dans mon nouveau rôle de gestion, je me sens souvent isolé ou je ressens de la solitude.</p> <p>11. Avant d'entrer dans mes nouvelles fonctions de gestion, je me sentais bien préparé à relever ce nouveau défi.</p> <p>14. Je trouve difficile de vivre avec la critique des subordonnés.</p> <p>13. Dans mon nouveau rôle de gestion, je me sens plus stressé qu'avant.</p> <p>31. Les gens de mon équipe connaissent ma vision.</p> <p>15. Je crains de dire ce qui ne va pas aux membres de mon équipe.</p> <p>22. J'ai de la difficulté à prendre des décisions lorsque je n'ai pas l'opinion de la hiérarchie.</p> <p>17. J'ai tendance à reporter le règlement d'un problème lorsque je ne sais pas comment le régler.</p> <p>4. Je m'ennuie de mon rôle de spécialiste (technique ou professionnel) d'avant.</p> <p>8. L'idée de diriger des collègues de travail m'a fait hésiter à accepter le poste de gestion.</p>	<p>Ensemble des attitudes adoptées par le gestionnaire face aux défis à relever lors d'un premier poste de gestion impliquant de nouveaux rôles.</p>

Appendice T

Statistiques descriptives pour le questionnaire sur l'humilité et le questionnaire de la capacité à établir des relations avec les pairs

Tableau 16

Statistiques descriptives et répartition des réponses reçues (%) pour le questionnaire sur l'humilité

Items	Fortement en désaccord (1)	En désaccord (2)	Ni en accord, ni en désaccord (3)	En accord (4)	Fortement en accord (5)	M	ET
1	0,0	7,8	34,3	47,1	10,8	2,39	0,79
2	1,0	40,2	20,6	36,3	2,0	2,98	0,94
3	2,0	20,6	26,5	38,2	12,8	2,61	1,02
4	0,0	4,0	18,8	47,5	29,7	4,03	0,81
5	24,5	41,2	22,6	10,8	1,0	3,77	0,97
6	8,8	30,4	9,8	45,1	5,9	3,09	1,16
7	25,7	36,6	20,8	12,9	4,0	2,33	1,11
8	2,0	7,8	22,6	41,2	26,5	3,82	0,98
9	10,8	40,2	20,6	26,5	2,0	3,31	1,04
10	1,0	1,0	10,8	52,0	35,3	4,20	0,75
11	1,0	10,8	19,6	50,0	18,6	3,75	0,92
12	0,0	3,9	5,9	56,9	33,3	1,80	0,72
13	4,0	9,9	34,7	46,5	5,0	2,61	0,88

Note. Les items surlignés en gris sont ceux ayant été retirés suite à l'analyse préliminaire.

Tableau 17

Statistiques descriptives et répartition des réponses reçues (%) pour le questionnaire sur la capacité à établir des relations avec les pairs

Items	Fortement en désaccord (1)	En désaccord (2)	Ni en accord, ni en désaccord (3)	En accord (4)	Fortement en accord (5)	M	ET
1	1,96	21,57	19,61	44,12	12,75	2,56	1,03
2	0,98	0,98	0,98	52,94	44,12	4,38	0,66
3	2,00	6,00	16,00	56,00	20,00	3,86	0,88
4	4,90	33,33	30,39	29,41	1,96	2,90	0,95
5	3,92	34,31	48,04	10,78	2,94	2,75	0,82
6	0,98	6,86	15,69	48,04	28,43	3,96	0,90
7	0,00	3,92	11,76	58,82	25,49	4,06	0,73
8	1,00	6,00	16,00	64,00	13,00	3,82	0,77
9	2,94	15,69	29,41	47,06	4,90	3,35	0,91
10	1,96	3,92	28,43	55,88	9,80	3,68	0,79
11	6,93	24,75	24,75	36,63	6,93	3,12	1,08
12	0,00	5,88	25,49	54,90	13,73	3,76	0,76
13	0,99	3,96	19,80	64,36	10,89	3,80	0,72

